



Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco 2019

Entregado el: 4 de abril de 2019

Facilitación

Diego del Moral – Colectivo de Diseño Disruptivo

Cristina Yoshida – Colectivo de Diseño Disruptivo

Índice

RESÚMEN EJECUTIVO

SOBRE LA INICIATIVA

[¿Por qué un mapeo del ecosistema?](#)

[¿Qué es y cómo surgió el CISAI?](#)

[¿Por qué el CISAI invertiría en un mapeo del ecosistema de innovación social en Jalisco?](#)

[El proceso](#)

[Los participantes](#)

[Categorías de Actores](#)

[Perfiles necesarios para el proceso de Mapeo Sistémico](#)

[Participantes](#)

ALINEACIÓN TERMINOLÓGICA Y CONCEPTUAL

[Definición de Innovación Social para Jalisco](#)

[Qué queremos decir con...](#)

[Características recomendadas y deseables de una innovación social:](#)

[Compensaciones: una de las razones porque esas características son deseables y no obligatorias](#)

[Desarrollo de Ecosistemas](#)

[Generación de Evidencias y Pago por Resultados](#)

[Mapeo Sistémico](#)

[Medición de un ecosistema para la Innovación Social](#)

PRODUCTOS GENERADOS DURANTE EL MAPEO

[Definición de Innovación Social para Jalisco](#)

[Qué queremos decir con...](#)

[Características recomendadas y deseables de una innovación social:](#)

[Compensaciones: una de las razones porque esas características son deseables y no obligatorias](#)

[La visión común para el ecosistema](#)

[Qué queremos decir con...](#)

[El mapa](#)

[¿Para qué sirve un mapa sistémico?](#)

[Consideraciones importantes para interpretar un mapa sistémico](#)

[El Mapa Sistémico](#)

[Tipos de práctica sistémica y puntos de apalancamiento](#)

[Indicadores preliminares](#)

[Retos prioritarios](#)

CÓMO TÚ PUEDES PARTICIPAR

[Intervenciones colectivas para el desarrollo del ecosistema](#)

[Grupo de trabajo para la medición del ecosistema](#)

[Actualización anual/bianual del mapa](#)

REGISTRO DEL PROCESO

Preparativos para las Sesiones de Trabajo

1. Visión de un ecosistema ideal

Información general

Integración entre los participantes [34 minutos]

Alineación de expectativas y conocimiento [28 minutos]

Definición de una visión común para el ecosistema [44 minutos]

Identificación de fuerzas y definición de temas críticos [25 minutos]

Retroalimentación del Grupo Consultivo sobre la Sesión 1

Información general

Introducción y auto-presentaciones [20 minutos]

Contexto: el proceso y la terminología [13 minutos]

Retrospectiva: definición de la visión común [11 minutos]

Retrospectiva: fuerzas habilitadoras e inhibidoras [39 minutos]

2a. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Marco Legal e Institucional

Información general

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [39 minutos]

Análisis de relaciones causa-efecto [58 minutos]

Identificación de ciclos de retroalimentación [57 minutos]

Cierre y comentarios finales (20 minutos)

2b. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Capacidades

Información general

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [27 minutos]

Análisis de relaciones causa-efecto [1 hora y 22 minutos]

Identificación de ciclos de retroalimentación [57 minutos]

Cierre y comentarios finales (10 minutos)

2c. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Creencias y Cultura

Información general

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [43 minutos]

Análisis de relaciones causa-efecto [53 minutos]

Identificación de ciclos de retroalimentación [36 minutos]

Discusión final (43 minutos)

3. Oportunidades de intervención

Información general

Integración entre participantes y retrospectiva de sesiones anteriores [47 minutos]

Identificación de “cuellos de botella” en el sistema [36 minutos]

Identificación de puntos de apalancamiento individuales en el sistema [31 minutos]

Identificación de puntos de apalancamiento colectivos en el sistema [45 minutos]

Revisión de la visión del ecosistema [10 minutos]

Preparativos para la sesión de medición [8 minutos]

Retroalimentación del Grupo Consultivo sobre las Sesiones 2 y 3

[Información general](#)

[Comentarios y retroalimentación sobre los “cuellos de botella”](#)

[Comentarios y retroalimentación sobre los puntos de apalancamiento individuales](#)

[Comentarios y retroalimentación sobre los puntos de apalancamiento colectivos](#)

[Recomendaciones para la definición de indicadores-clave](#)

[4. Medición: cómo saber si estamos llegando a este ecosistema ideal](#)

[Información general](#)

[Integración entre participantes y retrospectiva de sesiones anteriores \[47 minutos\]](#)

[Definición de indicadores en grupos \[120 minutos\]](#)

[Indicadores-clave para Creencias y Cultura](#)

[Indicadores-clave para el Contexto Legal e Institucional](#)

[Indicadores-clave para Capacidades](#)

[5. Próximos Pasos](#)

[Información general](#)

[Integración entre participantes y validación de los productos generados \[1h20min\]](#)

[Validación de los indicadores-clave](#)

[Validación de la definición de innovación social según el ecosistema de Jalisco](#)

[Validación de la definición de la visión común para el ecosistema ideal de Jalisco](#)

[Validación del Mapa Sistémico](#)

[Segunda Retroalimentación con el Grupo Consultivo](#)

[Revisión de las fortalezas y competencias actuales del ecosistema de innovación social de Jalisco \[22 min\]](#)

[¿Qué tiene Jalisco de especial que contribuye al desarrollo de la innovación social? ¿Qué competencias y fortalezas de tu organización son relevantes para el desarrollo del ecosistema?](#)

[Ideación de intervenciones colectivas en los puntos de apalancamiento sistémico \[50 min\]](#)

[¿Cómo podemos fortalecer nuestras capacidades, en el sector público y privado, para la innovación social?](#)

[¿Cómo podemos estimular y facilitar la colaboración entre actores del ecosistema hacia resultados concretos?](#)

[¿Cómo podemos sentirnos más estimulados a generar evidencias y compartir aprendizajes?](#)

[¿Cómo nos vamos de este proceso?](#)

[REFERENCIAS](#)

RESÚMEN EJECUTIVO

Ya hace algunos años que se escucha con más frecuencia sobre la innovación social en Jalisco. El ruido incluye a nuevas maneras de emprender, de hacer negocios, de hacer política pública, de actuar colectivamente, de participar como ciudadano.

El tema es muy prometedor - en medio a tantos retos sociales y ambientales, nos urge encontrar maneras más eficaces, eficientes, justas y sostenibles de resolverlos. Sin embargo, todavía hay mucha diferencia en la manera como las personas entienden, definen y buscan realizar la innovación social. Para que tengamos mejores condiciones para la innovación social en Jalisco, es fundamental escucharnos unos a los otros, definir un lenguaje común, discutir a dónde podemos y queremos llegar juntos, reflexionar sobre cómo cada persona y organización interesada puede participar y establecer un método para medir qué tanto estamos avanzando.

Esta es una iniciativa del **Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco (CISAI)**, con el apoyo de la **Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT)** y facilitación del **Colectivo de Diseño Disruptivo**, en el contexto de una iniciativa que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de condiciones favorables en Jalisco para la creación de innovación social basada en evidencia y el desarrollo de mecanismos de pago por resultados.

La manera elegida para llevar a cabo este proceso de comprensión del ecosistema y con eso generar las bases para el sistema que mediría su evolución fue inspirado en la **Práctica Sistémica**. En la Práctica Sistémica, se busca reunir diferentes perspectivas para la construcción de una visión en común, identificar fuerzas que ayudan o dificultan alcanzar esta visión, encontrar ciclos de retroalimentación que definen patrones de comportamiento del sistema y facilitar que los participantes encuentren sus puntos de apalancamiento, es decir, las oportunidades de intervención en donde, con el menor esfuerzo, tendrían el mayor impacto, y así puedan contribuir a la construcción de una versión más saludable de este ecosistema.

El proceso tardó **11 semanas**, basado en **9 sesiones** de aproximadamente 3 horas cada una, entre enero y marzo de 2019.

El primer paso fue un mapeo preliminar de los actores fundamentales del ecosistema, clasificados en **25 categorías**:

Categorías de actores del ecosistema

Financiamiento

- Inversionistas "Impact-First"
- Inversionistas "Return-First"
- Instituciones Privadas Filantrópicas
- Instituciones Públicas que financian iniciativas con impacto social
- Organismos Internacionales
- Plataformas tecnológicas de inversión (fintechs) orientadas a proyectos con impacto social

Proveedores de Servicios Especializados

- Gestores de Fondos y Especialistas Financieros
- Monitoreo y Evaluación
- Aspectos Legales y Fiscales
- Consultorías para investigación, desarrollo e implementación de la innovación social
- Incubadoras, aceleradoras, laboratorios y fellowships
- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades
- Redes, eventos, comunidades y coworkings
- Medios de comunicación

Generadores de Conocimiento y Reguladores

- Think Tanks
- Universidades
- Centros de Investigación, Innovación, Observación Ciudadana y Desarrollo
- Certificación, Estándares, Normatividad, Regulación y Marco Legal

Agentes del Cambio Social

- Empresas Sociales
- OSCs
- Colectivos
- Fundaciones familiares y empresariales
- Instituciones Gubernamentales

A partir del mapeo preliminar, se seleccionaron a los invitados de acuerdo con criterios que los dividen en **3 grupos de participación**:



"Embajadores"



"Consultivos"



"Especialistas"

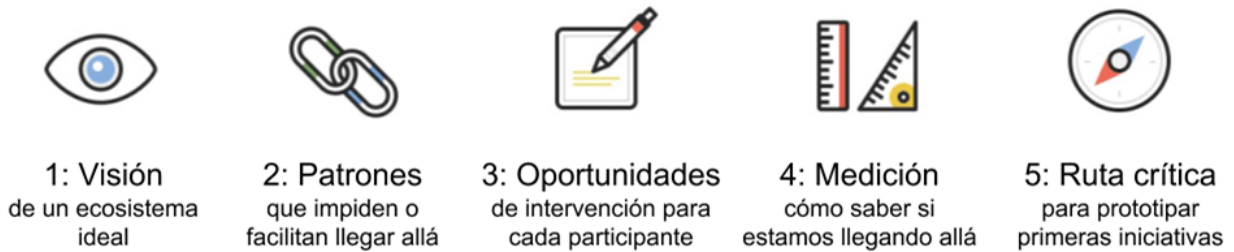
Los "Embajadores" son el grupo de las personas consideradas más familiarizadas con la innovación social, de alguna manera ya involucradas con su ecosistema y que están basadas en Jalisco, quienes fueron invitados a participar de todo el proceso:

1. Alejandro Morales, Central de Cambio - ITESM (incubadora y laboratorio)
2. Andrés Barrios y María Elena de la Torre, Tomala (colectivo ciudadano)
3. Aristeo López (Padre Tello), Ciudad de los Niños AC. (organización de la sociedad civil)
4. Badi Zárate, Secretaría de Equidad Sustantiva (gobierno)
5. Claudia Ibarra, ITESO (universidad)
6. David Bates, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (gobierno)
7. Ester Soto, Jalisco Cómo Vamos (centro de observación ciudadana)
8. Felipe Munguía, Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (gobierno)
9. Gustavo Acosta, Zapopan Lab e Incuba Social (incubadora y laboratorio) (participación parcial)
10. Inés Jiménez, Inmateriis (centro de innovación tecnológica)
11. Ixáñar Uriza, Corporativa de Fundaciones (fortalecimiento institucional)
12. Javier Rivera, CIATEJ (centro de investigación)

13. Jorge Heredia, ESMEX (desarrollo de capacidades, laboratorio e incubadora)
14. Joyce Tognola, Miriam Gastelum, Nidia Ibarra y Leticia Silva, CISAI (centro de innovación)
15. Juan Ponce, Laboratorio de Tecnología Urbana (empresa social) (participación parcial)
16. Lula Toussaint, Metta Coworking (coworking)
17. Magdalena Rodríguez, ProSociedad (consultora de programas)
18. Maite Cortés, Colectivo Ecologista Jalisco (colectivo ciudadano)
19. Marien Aubert, Sarape Social (consultora de programas)
20. Salvador Paz, Fondify (plataforma de inversión) (participación parcial)
21. Zafiro Rizo, Kaliopéo (consultora de evaluación)

También fueron invitadas puntualmente en algunas sesiones personas consideradas especialistas (“Especialistas”) así como expertos desde otras partes del país en sesiones de retroalimentación remotas y presenciales (“Consultivos”).

Para cumplir con los objetivos planteados, se realizaron sesiones de trabajo divididas en 5 etapas:



Grupo de Embajadores en la primera sesión de trabajo, el 14 de febrero de 2019.

En la primera sesión, se llevó a cabo una discusión que contribuyó a una **definición propia** de cómo los participantes entienden la **innovación social**, así como una **visión común** hacia un ecosistema de innovación social ideal en Jalisco. Aunados los resultados de esta discusión a las demás conversaciones realizadas en las siguientes sesiones, se llegó a las definiciones abajo:

Considerando la definición co-creada durante el proceso de Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco, en donde:

“innovación social es una intervención novedosa creada bajo una perspectiva sistémica y con la intención principal de contribuir a un cambio social y ambiental positivo, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una mejora importante con relación a otras intervenciones existentes”,

la visión de los actores del ecosistema para la innovación social en Jalisco es:

“Jalisco cuenta con las condiciones óptimas en términos de recursos, institucional, política, de clima social y de capacidades para el desarrollo de la innovación social, construidas de manera colaborativa y generando evidencia del impacto de esas intervenciones sobre los desafíos sociales y ambientales del Estado”.

Para entender las definiciones a mayor profundidad, da click [aquí](#).

También en esta primera sesión, se identificaron **fuerzas** - eventos, personas, instituciones, leyes, creencias, etc - que **facilitan o inhiben el alcance de la visión común**.



Esas fuerzas fueron agrupadas bajo tres temas - Contexto Legal e Institucional, Capacidades y Creencias y Cultura - y fueron profundizadas durante las siguientes sesiones, en donde se analizaron sus diferentes relaciones de causa y efecto.

Fuerzas sistémicas priorizadas para el análisis de causas y efectos y el desarrollo de ciclos de retroalimentación

CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL

- Incentivos fiscales para la innovación social.
- Leyes desarmonizadas y contradictorias.
- Políticas públicas deficientes.
- Falta de seguimiento en los cambios de gobierno.
- Agilidad legal y fiscal para acompañar a los avances de la innovación.
- Corrupción.

CAPACIDADES

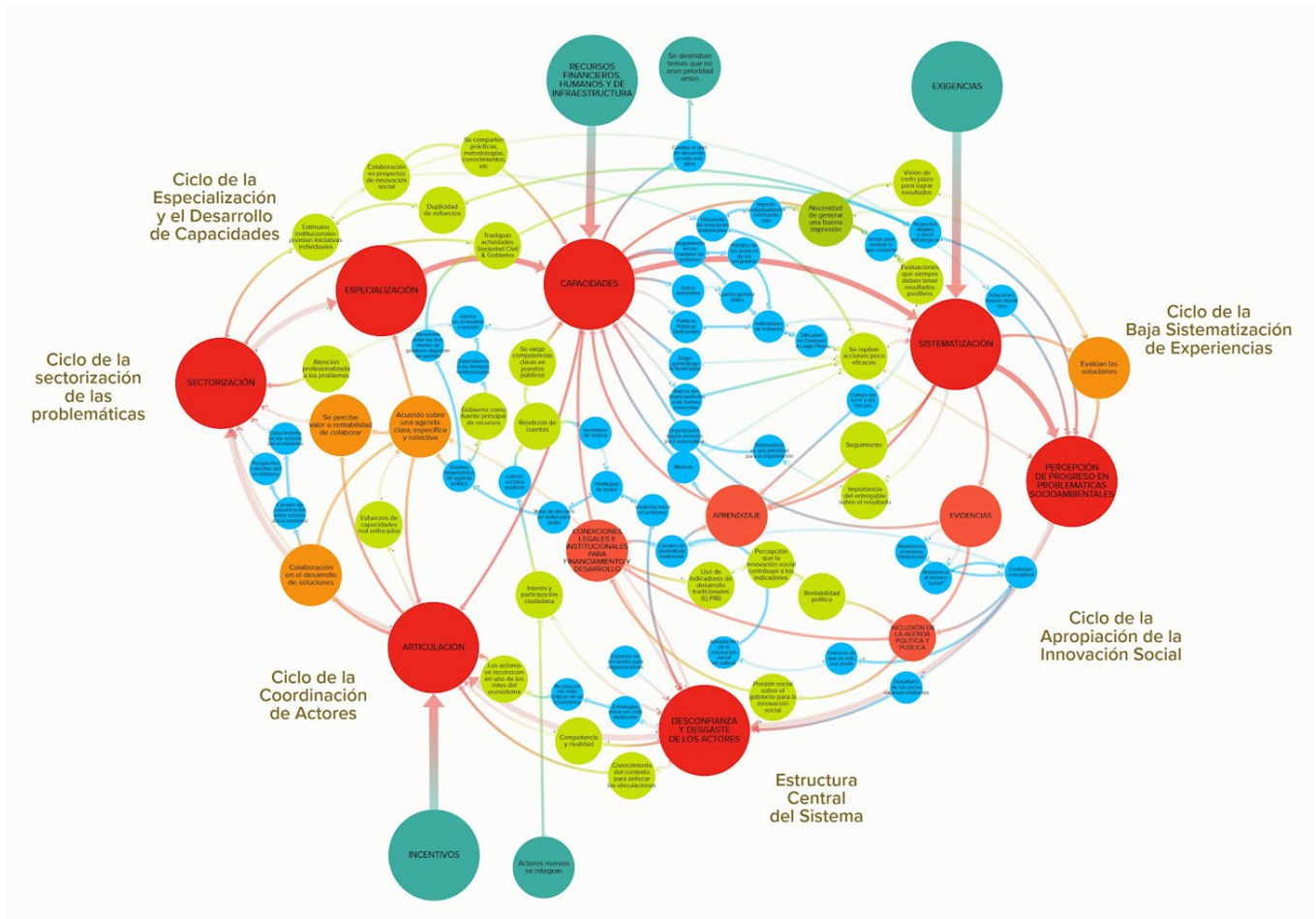
- Ausencia de una agenda prioritaria común - clara, específica y colectiva.
- Especialización inteligente.
- Pobre cultura de colaboración.
- Networking superficial / articulación poco productiva para generar proyectos.
- Baja sistematización de experiencias.
- Centralización de las capacidades en Guadalajara.

CREENCIAS Y CULTURA

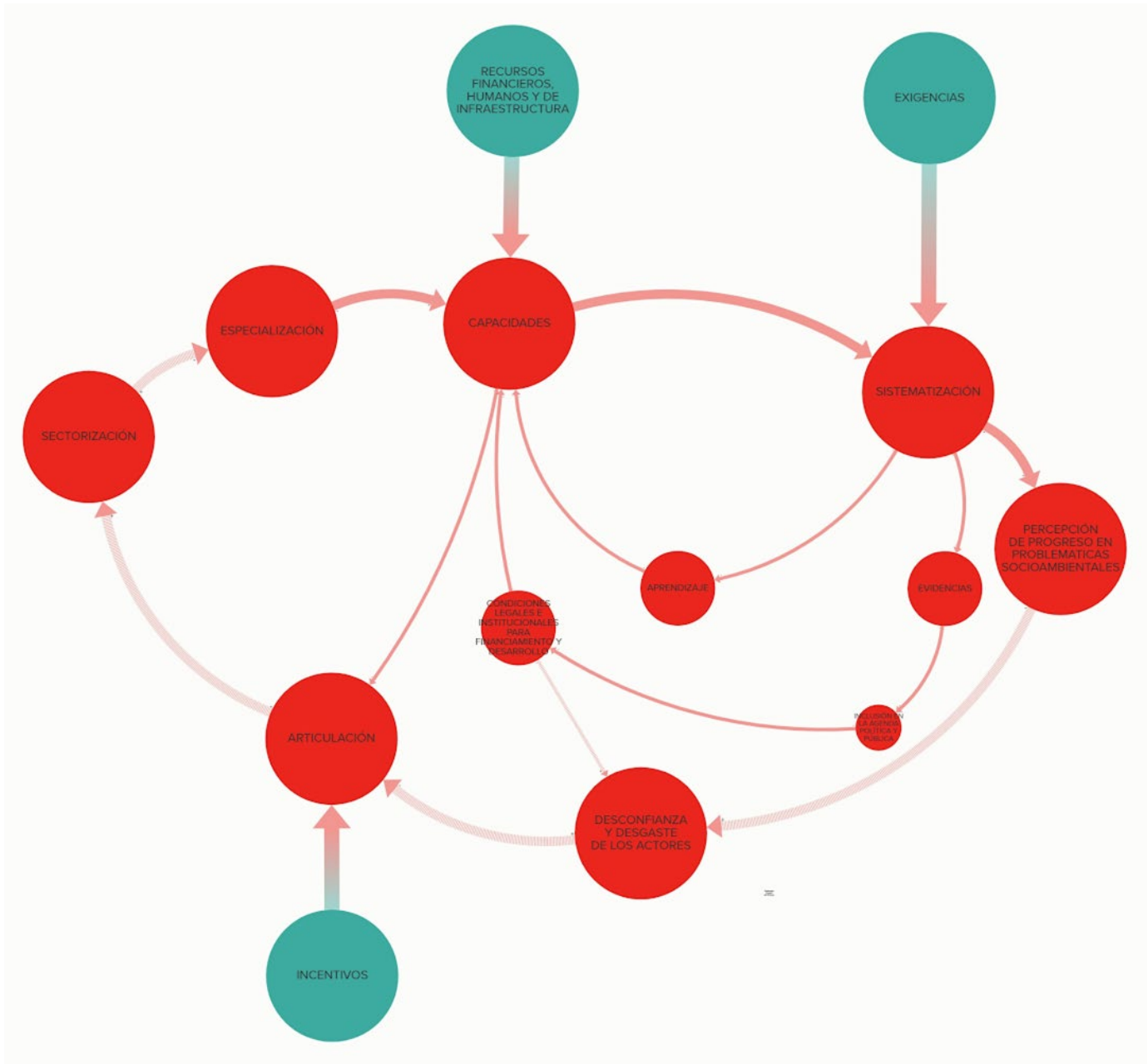
- Miedo y ego.
- Visión de corto plazo.
- Poco trabajo en red.
- Débil cultura de medición y evaluación.
- Ego e individualismo.
- Baja apropiación de la innovación social.

Muchas de esas causas y efectos están tan encadenados, que es posible llegar a lo que llamamos “ciclos de retroalimentación sistémica”, que nada más son que patrones de comportamiento del sistema. En nuestro proceso, se identificaron principalmente ciclos viciosos que impiden crear mejores condiciones para la innovación social en Jalisco.

Esos ciclos, una vez cruzados, formaron el [mapa sistémico](#) que vemos hoy. El mapa sistémico representa a cómo los principales actores del ecosistema de innovación social de Jalisco ven a su propio sistema, y funciona como una herramienta para estimular el debate, desarrollar consensos, construir relaciones y converger a las personas para la acción.



Mapa sistémico completo



Estructura central del mapa sistémico

En este mapa sistémico, podemos identificar algunos factores-clave para el desarrollo del ecosistema:

- **La (des)articulación de los actores del ecosistema.** Cuando organizaciones, emprendedores, universidades, dependencias en diferentes niveles de gobierno, fundaciones y otros que están o podrían estar desarrollando innovación social no están muy articulados, es más difícil ganar una **visión sistémica** (y con eso ver a los problemas de una manera no-sectorizada) y terminan “haciendo de todo”, es decir, no se **especializan** en un rol específico para contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales. Con eso, todos sienten que tienen su **capacidad al límite**, y al estar tan ocupados en ejecutar todas sus actividades y además procurar fondos para realizarlas, sienten que **no tienen tiempo ni recursos** (humanos, financieros, etc) **para articularse** con otras organizaciones, o llevar a cabo actividades importantes como la **sistematización** de su experiencia y una evaluación

más rigurosa de sus resultados. Sin sistematización y evaluación, las organizaciones siguen utilizando **indicadores de esfuerzo** y no tenemos **evidencias** del impacto de esas intervenciones en la sociedad.

- Por el lado de las organizaciones que fomentan o podrían fomentar el desarrollo de la innovación social, como las organizaciones filantrópicas, dependencias de gobierno, incubadoras y concursos, en la mayor parte de los casos no existe una **exigencia de sistematización y evaluación**, por lo que existen menos **oportunidades de aprendizaje**, y se refuerza la falta de **evidencias de impacto** de los proyectos. Otro punto por parte de este tipo de organizaciones es que sus **iniciativas reconocen principalmente la acción individual**, reforzando la **falta de articulación y colaboración** entre actores.
- Con la falta de datos o evidencias de impacto, se vuelve mucho más difícil incluir la innovación social en la **agenda política y pública**. Mientras menos está la innovación social en la agenda política y pública, menos **condiciones legales e institucionales** existen para que la misma pueda **financiarse y desarrollarse**.
- Muchas de las condiciones legales e institucionales desfavorables, como las **leyes desarmonizadas**, la **burocracia** y la **corrupción** y también a la **desconfianza, desmotivación y desgaste de los actores**.

Cualquier persona u organización que no haya participado del proceso también puede utilizar este mapa para entender las fuerzas que inhiben o facilitan el desarrollo del ecosistema de innovación social de Jalisco a partir de la perspectiva de sus principales actores, provocar discusiones y procesos de reflexión sobre las principales barreras y oportunidades para el desarrollo de este ecosistema, y hacer sentido del contexto sistémico al diseñar sus propias intervenciones individuales o colectivas orientadas al desarrollo del ecosistema.

En seguida, se identificaron **puntos de apalancamiento**, es decir, oportunidades de intervención en el ecosistema que contribuyen a mejorar las condiciones en Jalisco para la innovación social. Primero, los actores reflexionaron cómo individualmente podrían contribuir para producir beneficios comunes a todos, y luego también identificaron oportunidades para actuar colectivamente, entre los cuales los más relevantes y accionables son:

- Articulación de los actores hacia la colaboración y capacitación, a partir de una agenda común.
- Sistematización y evaluación de las iniciativas buscando el impacto social, así como el intercambio de aprendizajes.
- Estímulos institucionales al impacto social orientados al resultado.

En la penúltima sesión, a partir de los retos identificados en el proceso y la visión común para el ecosistema, se identificaron algunos **indicadores preliminares**, que serán punto de partida para la construcción de un sistema de medición del ecosistema de innovación social en Jalisco. El CISAI liderará la creación de un grupo de trabajo específico para este fin.

Indicadores-clave preliminares según los retos observados en el proceso

CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL	CAPACIDADES	CREENCIAS Y CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> # leyes que incentivan la innovación social (vs. las que impiden) # programas públicos que contribuyen a la promoción de la innovación social (vs. las que dificultan) % de fondos públicos que en sus reglas de operación miden indicadores de resultados Indicadores sociales regionales 	<ul style="list-style-type: none"> - # organizaciones sistematizando su experiencia - # proyectos con indicadores de resultados - # proyectos que califican como innovación social - # oportunidades de especialización - # especialistas en temas claves para la innovación social 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad, diversidad y vinculación entre actores del ecosistema Mención de la innovación social en redes sociales, servicios de búsqueda y medios Grado de confianza en el gobierno, organizaciones civiles y academia (JCV) Espacios en que participan los ciudadanos: junta de colonos, voluntariado, etc (JCV)

El proceso de Mapeo Sistémico del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco concluye con la definición de **retos prioritarios** a ser explorados por cualquier persona u organización que esté dispuesta a participar. Esos retos son clave, ya que se encuentran en la visión del ecosistema y son considerados puntos de apalancamiento del sistema, es decir, en puntos estratégicos que, una vez activados, podrían generar otros efectos en cadena.

- ¿Cómo podemos sentirnos más estimulados a generar evidencias y compartir aprendizajes?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestras capacidades, en el sector público y privado, para la innovación social?
- ¿Cómo podemos estimular y facilitar la colaboración entre actores del ecosistema hacia resultados concretos?
- ¿Cómo podemos mejorar otras condiciones para la innovación social en Jalisco?

En una siguiente etapa, durante el mes de mayo de 2019, se dará seguimiento al enfrentamiento de esos retos, a través de la ideación más estructurada de intervenciones colectivas. Si te interesa participar, conoce a la convocatoria [aquí](#).

De cualquier manera, esperamos que el registro de este proceso y los retos presentados puedan servir de referencia para cualquier persona u organización, para reflexionar sobre su participación en la construcción del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco. Para leer más sobre el tema, da click [aquí](#).

SOBRE LA INICIATIVA

El Mapeo del Ecosistema de Innovación Social en Jalisco es una iniciativa del Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco (CISAI) con apoyo de la Dirección General de Innovación, Desarrollo Empresarial y Social de la Secretaría de Innovación Ciencia y Tecnología (SICyT), facilitada por el Colectivo de Diseño Disruptivo.

¿Por qué un mapeo del ecosistema?

Ya hace algunos años que se escucha con más frecuencia sobre la innovación social en Jalisco. El ruido incluye a nuevas maneras de emprender, de hacer negocios, de hacer política pública, de actuar colectivamente, de participar como ciudadano.

El tema es muy prometedor - en medio a tantos retos sociales y ambientales, nos urge encontrar maneras más eficaces, eficientes, justas y sostenibles de resolverlos. Sin embargo, todavía hay mucha diferencia en la manera como las personas entienden, definen y buscan realizar la innovación social. Para que tengamos mejores condiciones para la innovación social en Jalisco, es fundamental escucharnos unos a los otros, definir un lenguaje común, discutir a dónde podemos y queremos llegar juntos, reflexionar sobre cómo cada persona y organización interesada puede participar y establecer un método para medir qué tanto estamos avanzando.

Esta es una iniciativa del Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco (CISAI), con el apoyo de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT) y facilitación del Colectivo de Diseño Disruptivo, en el contexto de un proyecto que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de condiciones favorables en Jalisco para la creación de innovación social basada en evidencia y el desarrollo de mecanismos de pago por resultados.

La manera elegida para llevar a cabo este proceso de comprensión del ecosistema y con eso generar las bases para el sistema que mediría su evolución fue la **Práctica Sistémica**. En la Práctica Sistémica, se busca reunir diferentes perspectivas para la construcción de una visión en común, identificar fuerzas que ayudan o dificultan alcanzar esta visión, encontrar ciclos de retroalimentación que definen patrones de comportamiento del sistema y facilitar que los participantes encuentren sus puntos de apalancamiento, es decir, las oportunidades de intervención en donde, con el menor esfuerzo, tendrían el mayor impacto, y así puedan contribuir a la construcción de una versión más saludable de este ecosistema.

¿Qué es y cómo surgió el CISAI?

El [Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco](#) (CISAI) fue creado por el [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente](#) (ITESO) a partir de una demanda de la [Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología](#) (SICYT) y del [Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología](#) (CONACYT) con el propósito de **identificar, articular e integrar las necesidades y capacidades de la sociedad civil, iniciativa privada, academia y gobierno**, contribuyendo al **desarrollo de proyectos de innovación social** y conectándolos con **fuentes y financiación nacionales e internacionales**.

¿Por qué el CISAI invertiría en un mapeo del ecosistema de innovación social en Jalisco?

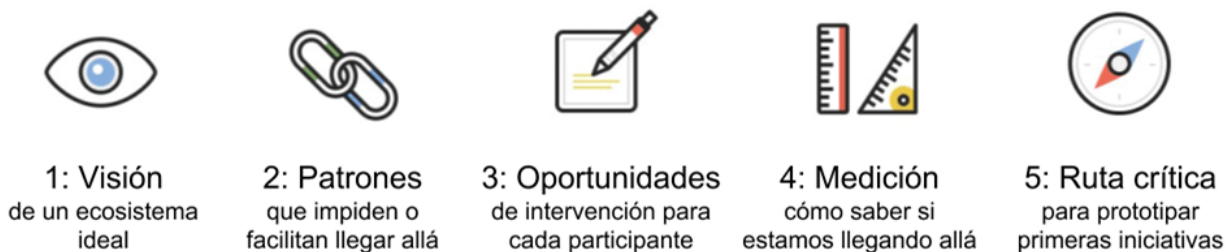
Durante su concepción, el equipo del CISAI definió como su **impacto esperado** un “**ecosistema de innovación social más articulado y más maduro**”. Para eso, optó por actuar en diferentes líneas, como la generación de conocimiento, el mapeo y vinculación de actores, el desarrollo de capacidades y la facilitación de iniciativas.

Durante el 2018, el equipo del CISAI estuvo bastante enfocado en desarrollar su metodología e instalar capacidades en sus miembros del equipo. Para el 2019, uno de sus objetivos es **presentarse y escuchar de los actores del ecosistema sus necesidades, expectativas y adónde imaginan que podrían llegar juntos**. Así, el CISAI podrá definir mejor cómo contribuir al desarrollo de este ecosistema, garantizando así estar al servicio de Jalisco en este tema. Además de escuchar a dichos actores, el CISAI también se dispone a construir un **sistema de medición** que permita a todos saber cómo estamos evolucionando como ecosistema hacia la visión que definamos en conjunto.

Sin embargo, los beneficios de realizar un mapeo del ecosistema no se restringen solamente al CISAI. El proceso es **abierto, colaborativo y transparente**, y se queda registrado de manera que cualquier persona interesada conozca cómo se dieron las actividades, por qué se llegaron a determinadas conclusiones y puedan participar de manera continua de la construcción de dicho ecosistema.

El proceso

El Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco contó con 5 etapas principales:



1. Visión de un ecosistema ideal, en donde se inició la integración entre los participantes, se buscó visualizar un ecosistema de innovación social ideal para Jalisco según los mismos, se empezó a explorar fuerzas sistémicas habilitadoras e inhibidoras hacia este ecosistema ideal, y se definieron 3 temas críticos a ser profundizados en la sesión 2.

2. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal, en donde los participantes fueron divididos en tres diferentes sesiones, cada una explorando uno de los temas críticos definidos en la sesión 1. Se analizaron diferentes relaciones de causa y efecto entre las fuerzas, llegando así a identificar ciclos de retroalimentación que refuerzan o compensan cambios de comportamiento sistémicos.

3. Oportunidades de intervención para cada participante, en donde se buscó conectar a los diferentes ciclos de retroalimentación e identificar la estructura principal del sistema, contribuyendo a una primera visualización del mapa. Cada participante reflexionó sobre su punto de apalancamiento en este sistema, y también se buscó identificar puntos de apalancamiento colectivos - en donde sin esfuerzo de varios es imposible llegar al resultado esperado.

4. Medición: cómo saber si estamos llegando a este ecosistema ideal, en donde se discutieron diversos hallazgos obtenidos en las sesiones anteriores que contribuyen a la definición de indicadores, se revisaron los avances académicos en México y en el mundo sobre la medición de un ecosistema de innovación social, cuáles de los indicadores recomendados globalmente ya se miden en México y finalmente qué indicadores

tienen sentido para la medición del ecosistema de Jalisco. También se abordaron los temas de fuentes de datos y mecanismos de incentivos para su recolección.

5. Ruta crítica para prototipar primeras iniciativas, en donde los participantes validaron la versión digital del mapa sistémico desarrollado, reflexionaron sobre riesgos y oportunidades, priorizaron puntos de apalancamiento colectivo y definieron rutas críticas para la acción. En este momento, se definieron cómo se daría seguimiento a las ideas generadas y cómo los participantes podrían continuar su interacción.

Los participantes

Para llevar a cabo el proceso, primero mapeamos a las categorías de actores fundamentales para la innovación social, luego definimos a los perfiles importantes para el proceso y finalmente invitamos a personas que representan a las diferentes categorías y perfiles para participar del proceso con nosotros.

Categorías de Actores

Nuestro mapeo de actores fundamentales para la innovación social incluyó a las siguientes categorías:



Actores de Financiamiento de la Innovación Social:

- Inversionistas "Impact-First"
- Inversionistas "Return-First"
- Instituciones Privadas Filantrópicas

- Instituciones Públicas que financian iniciativas con impacto social
- Organismos Internacionales
- Plataformas tecnológicas de inversión (fintechs) orientadas a proyectos con impacto social

Proveedores de Servicios Especializados

- Gestores de Fondos y Especialistas en Mecanismos Financieros
- Evaluación de Proyectos Sociales / Evaluación de Impacto
- Aspectos Legales y Fiscales de los Proyectos Sociales y Alianzas Público Privadas
- Consultorías para investigación, desarrollo e implementación de programas sociales
- Incubadoras, aceleradoras, laboratorios y fellowships
- Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades
- Redes, eventos, comunidades y coworkings
- Medios de comunicación

Generadores de Conocimiento y Reguladores

- Think Tanks
- Universidades
- Centros de Investigación, Innovación, Observación Ciudadana y Desarrollo
- Certificación, Estándares, Normatividad, Regulación y Marco Legal

Agentes del Cambio Social

- Empresas Sociales
- OSCs
- Colectivos
- Fundaciones familiares y empresariales
- Instituciones Gubernamentales

Perfiles necesarios para el proceso de Mapeo Sistémico

A partir de las categorías, se definieron grupos de participantes fundamentales para cada etapa del proceso de Mapeo:



“Embajadores”



“Consultivos”



“Especialistas”



“Potenciales”

1. “Embajadores”: personas basadas en Jalisco, familiarizadas con la innovación social, interesadas en contribuir activamente al desarrollo de este ecosistema en el Estado y diversas en género, edad y categoría de actor. Compromiso requerido: asistir a las sesiones 1, 2, 3 y 5, y opcionalmente a la sesión 4. Fueron invitados representantes de 31 organizaciones y aceptaron la invitación representantes de 21.

2. “Consultivos”: especialistas en el desarrollo de ecosistemas de innovación social o con gran potencial de

contribuir al desarrollo del ecosistema jalisciense, aunque no estén basados en el Estado. Compromiso requerido: asistir a una reunión remota después de la Sesión 1 (Visión) y una reunión presencial en la Ciudad de México después de la Sesión 3 (Oportunidades de Intervención), para ofrecer retroalimentación valiosa al proceso, la cual sería presentada a los participantes al inicio de las Sesiones 2 y 5. Fueron invitados representantes de 21 organizaciones y aceptaron la invitación representantes de 10.

3. “Especialistas”: expertos en los temas de las sesiones de profundización o en evaluación de impacto, que se suman a sesiones específicas para contribuir desde su área de conocimiento.

4. “Potenciales”: personas que todavía no están involucradas directamente con el desarrollo del ecosistema de innovación social en Jalisco pero tienen gran potencial de contribuir e influenciarlo, principalmente a través de la generación y uso de evidencias y la participación en nuevos esquemas de financiación.

Participantes

Perfil “Embajadores”:

1. Alejandro Morales, Central de Cambio - ITESM (incubadora y laboratorio)
2. Andrés Barrios y María Elena de la Torre, Tomala (colectivo ciudadano)
3. Aristeo López (Padre Tello), Ciudad de los Niños AC. (organización de la sociedad civil)
4. Badi Zárate, Secretaría de Equidad Sustantiva (gobierno)
5. Claudia Ibarra, ITESO (universidad)
6. David Bates, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (gobierno)
7. Ester Soto, Jalisco Cómo Vamos (centro de observación ciudadana)
8. Felipe Munguía, Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (gobierno)
9. Gustavo Acosta, Zapopan Lab e Incuba Social (incubadora y laboratorio) (participación parcial)
10. Inés Jiménez, Inmateriis (centro de innovación tecnológica)
11. Ixánar Uriza, Corporativa de Fundaciones (fortalecimiento institucional)
12. Javier Rivera, CIATEJ (centro de investigación)
13. Jorge Heredia, ESMEX (desarrollo de capacidades, laboratorio e incubadora)
14. Joyce Tognola, Miriam Gastelum, Nidia Ibarra y Leticia Silva, CISAI (centro de innovación)
15. Juan Ponce, Laboratorio de Tecnología Urbana (empresa social) (participación parcial)
16. Lula Toussaint, Metta Coworking (coworking)
17. Magdalena Rodríguez, ProSociedad (consultora de programas)
18. Maite Cortés, Colectivo Ecologista Jalisco (colectivo ciudadano)
19. Marien Aubert, Sarape Social (consultora de programas)
20. Salvador Paz, Fondify (plataforma de inversión) (participación parcial)
21. Zafiro Rizo, Kaliopéo (consultora de evaluación)

Perfil “Consultivo”:

1. Alma Rangel, Codeando México (organización de la sociedad civil)
2. Daniel Ramos, LincLocal (consultora de programas)
3. Jorge Reyes Iturbide, Anáhuac (universidad)
4. Juan Carlos Díaz Bilbao, Promotora Social México (inversionista de impacto)
5. Juan Del Cerro, Socialab y Disruptivo TV (plataforma de innovación abierta y medio de comunicación)
6. Mario Romero, Impact Hub CDMX (coworking)
7. Marlene Reyes, Ethos Laboratorio de Políticas Públicas (think tank)
8. Monica Ducoing, ANDE (red de inversionistas y aceleradoras)

9. Nallely Valdez y Angelica Roth, Ashoka (ecosistemas y fellowship)
10. Raúl de Anda, Unreasonable México (aceleradora y laboratorio)

Perfil “Especialistas”:

1. Alberto Medina Mora, Onthia Abogados (abogado especializado en innovación)
2. Álvaro Abitia, Fundación para el Estudio de Ciencias y Artes (consultora de programas)
3. David Contreras y Joaline Prado, CIATEJ (centro de investigación)
4. Mauricio Deleze, Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (gobierno)
5. Ury Sarabia, Startup Essentials (desarrollo de capacidades)

Facilitadores:

1. Cristina Yoshida Fernandes y Diego Del Moral, Colectivo de Diseño Disruptivo

ALINEACIÓN TERMINOLÓGICA Y CONCEPTUAL

Definición de Innovación Social para Jalisco

A partir del proceso de Mapeo del Ecosistema de Innovación Social en Jalisco, en donde representantes de más de 35 organizaciones-clave desde diferentes sectores de la sociedad contribuyeron con su perspectiva, se llegó a una definición de cómo entendemos a la innovación social en Jalisco:

Innovación social es una **intervención novedosa** creada bajo una **perspectiva sistémica** y con la **intención principal** de contribuir a un **cambio social y ambiental positivo**, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una **mejora importante** con relación a otras intervenciones existentes.

Qué queremos decir con...

Intervención novedosa: la innovación social puede ser un producto o servicio, un proyecto social, una política pública, una alianza público-privada, un modelo empresarial, una acción colectiva, además de sistemas, modelos, procesos, prácticas, tecnologías y conceptos, entre otros, que sean novedosos para sus usuarios, el contexto o su aplicación. O mejor aún: puede ser una combinación de varios de esos elementos.

Perspectiva sistémica: es importante que en el proceso creativo de la innovación social se considere el contexto sistémico de la problemática: los actores que impactan y son impactados por este tema, su cultura y demás fuerzas que inhiben o facilitan el cambio hacia un sistema más saludable.

Intención principal: de todas las innovaciones en el mundo, muchas generan beneficios a la sociedad, pero no necesariamente fueron creadas principalmente para generar un cambio social y ambiental positivo. En muchos casos, son creadas para generar beneficios a una empresa, organización o grupo de personas (emprendedores, inversionistas, consumidores) limitado, y como efecto secundario, genera beneficios a la sociedad en general. Para nuestra definición, se consideran sólo las iniciativas que tienen como objetivo primario generar cambios sociales y ambientales positivos. Se busca diferenciar las innovaciones sociales de las innovaciones ordinarias porque el mundo ya está ampliamente equipado para producir y difundir las

innovaciones ordinarias. Pero cuando los mercados fallan, la innovación social se vuelve importante como una forma de satisfacer las necesidades que de otra manera no se cumplirían y de crear valor que de otra manera no se crearía.

Mejora importante: para ser considerada una innovación, es importante que la intervención sea comparada con otras iniciativas ya existentes, que buscan cumplir con objetivos similares. Consideramos principalmente dos tipos de mejoras importantes:

- Obtener mejores resultados sociales y/o ambientales (más profundos, con mayor alcance, más inclusivos o que se sostengan por más tiempo) con los mismos recursos financieros, de tiempo y naturales que las intervenciones existentes; u
- Obtener los mismos o mejores resultados sociales y/o ambientales con menos recursos financieros, de tiempo y naturales.

Características recomendadas y deseables de una innovación social:

Cambio sistémico: además que en el proceso creativo de la innovación social se considere el contexto sistémico de la problemática, es deseable que la intervención contribuya a generar un cambio sistémico en beneficio de la sociedad. En el sector ambiental, por ejemplo, ya no se habla de mitigar impactos negativos sino que de crear condiciones regenerativas.

Retos desafiantes: innovar en donde muchos están intentando resolver pero todavía no vemos soluciones claras - existen agendas locales e internacionales que ayudan a indicar esas prioridades, o llevar iniciativas a regiones y poblaciones no atendidas previamente.

Participación: es deseable que el proceso creativo de la innovación social mejore la capacidad de actuación de las personas.

Colaboración: es deseable que sea resultado de una co-creación entre actores de diferentes sectores de la sociedad (como el gobierno, la sociedad civil, la academia, la iniciativa privada, los emprendedores) y que cumplan diferentes roles en el ecosistema de la innovación social (financiación, investigación, diseño, ejecución, movilización, evaluación, entre otros), considerando que eso aumenta la probabilidad de tener mayor impacto.

Generación de evidencia: es deseable que la innovación social considere, desde su concepción, una estrategia de monitoreo y evaluación que contribuya a la generación de evidencias, y así pueda demostrar con el tiempo qué tanto está contribuyendo a la mejora de determinados indicadores sociales y ambientales. Además, siempre que posible, basarse en las evidencias existentes, nacional e internacionalmente, para el diseño de nuevas intervenciones.

Escalabilidad: cuando la innovación social puede alcanzar una cantidad relativamente mucho mayor de personas sin que eso comprometa la calidad de sus resultados.

Replicabilidad: cuando la innovación social puede ser realizada en contextos y con personas diferentes, obteniendo la misma calidad de resultados.

Sostenibilidad financiera: considerando la escasez de recursos para algunos, y la dificultad en encontrar proyectos que atiendan los criterios de financiación para otros, a cada día se exploran y desarrollan más instrumentos financieros alternativos para la innovación social. En los últimos años, vienen ganando espacio los modelos de negocio con impacto social (empresas sociales), la inversión de impacto (con retorno financiero a los inversionistas, además del social), el “venture philanthropy” entre las fundaciones empresariales y familiares, el crowdfunding, los bonos de impacto, entre otros.

Innovación desde diferentes perspectivas: primero, desde el proceso de generación de la intervención, que involucra diferentes factores técnicos, sociales y económicos (ejemplo: el uso de metodologías innovadoras para generar una nueva intervención). Segundo, la intervención o la invención en sí misma, un resultado que llamamos innovación propiamente dicha (ejemplo: un nuevo sistema de captación de agua de lluvia para zonas inundables). En tercer lugar, la difusión o adopción de la innovación, a través de la cual se utiliza más ampliamente (ejemplo: cuando una invención pasa del centro de investigación al mercado). En cuarto lugar, el valor último creado por la innovación (cuando se comprueba que la innovación realmente está alcanzando su propósito). Mientras más perspectivas estén cubiertas, más claro es el nivel innovador.

Compensaciones: una de las razones porque esas características son deseables y no obligatorias

- **Escalabilidad y replicabilidad vs. cambio sistémico:** aunque la escalabilidad y la replicabilidad sean condiciones deseables para atraer inversión social privada o para que una innovación social se convierta en una política pública, eso no quita la relevancia de innovaciones sociales de menor escala o alcance, considerando que ni siempre las soluciones escalables siguen completamente adecuadas al contexto sistémico local.
- **Colaboración vs. impacto:** cuando desarrollada en condiciones adversas (por ejemplo cuando se trata de un cambio social en un pueblo muy conservador, o una iniciativa de empoderamiento femenino en una sociedad en donde la mujer todavía no es sujeto de diversos derechos humanos), no necesariamente es posible involucrar a actores desde diferentes sectores o con tan variados perfiles.
- **Retos desafiantes vs. participación:** aunque existan temas considerados urgentes o prioritarios en el mundo, así como tecnologías emergentes que tienen alto potencial en contribuir para su solución, eso no elimina la relevancia de otros problemas sociales y ambientales, ni tampoco que cualquier persona u organización pueda utilizar sus competencias para resolverlos de una mejor manera.

Desarrollo de Ecosistemas

Cuando nos referimos a un Ecosistema de Innovación Social, queremos decir que vemos a un contexto en donde existen diferentes elementos - personas, organizaciones, leyes, creencias, instituciones, eventos, entre otros - interconectados a través de diferentes tipos de relación, con un propósito en común que es el crear las condiciones más favorables para la innovación social.

El enfoque ecosistémico a la innovación social es fundamental primero por la propia definición de innovación social, que requiere una **visión sistémica y la revisión de roles y relaciones tradicionales**. En segundo lugar, por la alineación con la **teoría de cambio del CISAI**, considerando su aportación al Estado como centro de innovación social referente de la región. Y tercero por permitir desarrollar las condiciones necesarias para llevar a cabo **esquemas de financiación más sofisticados** como los contratos de pago por resultados.

Elizabeth Hoffecker, miembro del equipo de Innovación Local del **MIT D-Lab** (2018), [define a los ecosistemas de innovación local](#) (no tratan específicamente de la innovación social pero consideramos como una referencia relevante) como “comunidades basadas en territorios conformadas por actores interactivos que participan en la producción de la innovación y apoyan los procesos de innovación, junto con la infraestructura y el entorno propicio que les permite crear, adoptar y difundir soluciones a los desafíos locales”.

Según su investigación, algunos de los **beneficios de desarrollar un ecosistema de innovación local** son:

- Desarrollo y acceso a **activos** comunes, incluidos activos físicos como laboratorios y espacios de trabajo y activos financieros como nuevas fuentes de financiamiento para innovadores.
- **Infraestructura** compartida, incluida la infraestructura de comunicaciones y la "infraestructura de relaciones", como nuevas redes y vínculos entre los miembros del sistema.
- Nuevos **recursos**, que incluyen información, expertise técnica y una fuerza laboral con habilidades mejoradas y/o especializadas.
- **Condiciones** de operación favorables para la innovación local, incluidos cambios en la normatividad, reglamentos y políticas para crear un campo de acción más nivelado.
- Nuevas **capacidades** dentro del sistema, tales como capacidades de producción, distribución y acción colectiva a gran escala que permiten a las coaliciones lograr resultados que ningún miembro del ecosistema podría haber logrado por sí solo.

Todavía según la investigación del MIT D-Lab, los **factores-clave** para el desarrollo exitoso de ecosistemas son:

- Identificar un "sueño común".
- Empezar con los "campeones" más motivados.
- Construir a partir de pequeños logros.
- Crear espacios seguros para el aprendizaje colectivo.
- Celebrar el progreso de manera pública.

Para la práctica de desarrollo de ecosistemas, también nos basamos en la experiencia y conocimiento disponible de la **Fundación Rockefeller y el Monitor Institute** en el tema. En [este artículo](#), por ejemplo, es posible conocer su experiencia al articular el ecosistema de inversión de impacto global, y su contribución para la creación del GIIN - la Red Global de Inversión de Impacto.

Con base en esos documentos, aunados a nuestra experiencia, hemos adaptado las etapas de desarrollo de la industria de inversión de impacto a **las etapas de desarrollo del ecosistema de innovación social**:

1. Innovación descoordinada

- **Por necesidad:** soluciones novedosas a problemas sociales surgen en respuesta a nuevas dificultades para garantizar su calidad de vida o de otras personas, o del medio ambiente; para que las personas y organizaciones buscando un cambio social puedan financiar sus actividades.
- **Por oportunidad:** incentivos políticos y filantrópicos puntuales permiten que personas y organizaciones intencionalmente desarrollen innovaciones sociales. Investigadores, emprendedores e intraemprendedores eventualmente encuentran en nuevas tendencias tecnológicas y de mercado una oportunidad para contribuir a la solución de problemas sociales.
- **Grupo limitado:** se caracteriza por la baja cantidad de actores involucrados, que se conocen entre sí y están atrayendo la mayor parte de financiadores y aliados con recursos disponibles para la innovación social. Nuevas personas interesadas no saben bien cómo involucrarse o aprender más sobre el tema. Son pocas las personas y organizaciones reconocidas por su innovación, incluso en muchos casos las

innovaciones no son reconocidas sino que después de muchos años.

2. Articulación de un ecosistema

- **Perspectiva sistémica:** se comienzan a desarrollar iniciativas para articular actores, priorizar necesidades, mejorar las condiciones para innovar, definir términos y conceptos, mapear iniciativas, promover discusiones, diseñar nuevas iniciativas y facilitar que nuevas personas y organizaciones se involucren.
- **Casos de éxito y resistencia:** algunas innovaciones sociales ya empiezan a demostrar resultados y generar discusión. Algunas soluciones más disruptivas pueden encontrar escepticismo, resistencia y mal interpretación en diferentes niveles, incluyendo a críticas en los medios de comunicación y de los actores más tradicionales trabajando con la problemática social en cuestión.
- **Institucionalidad:** en las instituciones más tradicionales, como gobiernos, academia y corporativos, se empieza a impulsar la promoción de la innovación social. Por otro lado, algunas personas y organizaciones utilizan el término “innovación social” de manera indiscriminada para referirse a iniciativas que no necesariamente cumplen con su definición.
- **Talento:** todavía son pocas las oportunidades de formación y especialización. El talento especializado que viene de fuera o se capacitó por vías alternativas tiene dificultad en colocarse con la remuneración adecuada. Aunque haya cada día más interés de las instituciones, todavía hay poca disposición en invertir. Se atrae más inversión externa que de actores locales.

3. Construcción de condiciones más favorables

- **Organización:** los actores están más articulados para impulsar cambios en la normatividad, reglamentos y políticas para crear un campo de acción más nivelado.
- **Especialización:** el talento y las organizaciones pueden volverse más especializadas: despachos de abogados, evaluadores de impacto, especialistas en mecanismos financieros, consultorías para la identificación de oportunidades, el diseño, la implementación, la adopción, la replicabilidad y la escala de innovaciones sociales, incubadoras y aceleradoras, laboratorios, programas de *fellowship*, observatorios ecosistémicos, centros de innovación social, redes, eventos, comunidades, medios de comunicación, programas de formación, certificaciones y coworkings especializados en innovación social.
- **Evidencia:** las innovaciones sociales ya están generando evidencias y pueden servir de referencia para el diseño de políticas públicas, alianzas público-privadas, iniciativas filantrópicas o de inversión de impacto, entre otras.
- **Esquemas más sofisticados:** la innovación social empieza a ser objeto de esquemas más sofisticados de desarrollo e financiación, involucrando a múltiples actores, exigiendo actores altamente especializados y *advocacy* hacia leyes más favorables.
- **Agenda pública:** la innovación social pasa a ser objeto corriente en los medios de comunicación, las leyes y políticas públicas, los contenidos académicos, entre otros.

Por supuesto que, de acuerdo a los principios de sistemas, esas etapas son sólo representaciones del contexto más complejo y dinámico, y el desarrollo del ecosistema de innovación social es no-lineal y sujeto a interrupciones que generan nuevas condiciones e intenciones. Teniendo estas consideraciones, tales etapas pueden servir de referencia para las actividades desarrolladas.

Generación de Evidencias y Pago por Resultados

Con el desarrollo de un ecosistema de innovación social y una cultura de generación y uso de evidencia, es posible considerar la utilización de instrumentos más sofisticados de financiación como los esquemas de Pago por Resultados.

En un esquema de Pago por Resultados, un ente financiador - que puede ser un gobierno, una fundación, un organismo internacional, entre otros - establece un contrato con un proveedor de servicio - que puede ser una organización de la sociedad civil, una institución gubernamental, una empresa social, entre otros - con el cual se definen los resultados y tiempos de intervención. En cuanto se comprueben los resultados, se hace el pago de la intervención.

Considerando que normalmente la financiación de intervenciones sociales se dan basadas en la lógica de reembolso de gastos (por ejemplo, proporcional a los honorarios de los profesionistas o cantidad de material adquirido) o por actividad realizada (por ejemplo, cantidad de capacitaciones realizadas o personas atendidas), la financiación tradicional no permite monitorear qué tanto las actividades financiadas están provocando cambios efectivos.

Los esquemas de Pagos por Resultados son una manera de hacer más eficiente el uso de recurso público o filantrópico, además de incentivar el monitoreo continuo de resultados y la evaluación de impacto. Sin embargo, para que se puedan desarrollar esquemas de pago por resultados, es fundamental que los proveedores de servicio no sólo ya estén familiarizados con el monitoreo y la evaluación, sino que ya estén generando evidencias de impacto de su intervención; que los financiadores estén dispuestos a comprometer recursos a más largos plazos; que la problemática social que se está buscando resolver sea medible de manera objetiva; y que hayan las condiciones legales, fiscales y políticas para viabilizar el desarrollo del instrumento.

Nosotros consideramos que el tener las condiciones necesarias para el desarrollo de un esquema de Pago por Resultados representa un grado de madurez significativo de un ecosistema de innovación social.

Referencias:

Ethos Laboratorio de Políticas Públicas (2017). *Bonos de impacto en México: oportunidades y retos*. [Disponible en su página web](#).

USAID y Palladium (2017). *Pay For Results in Development: A Primer for Practitioners*. [Disponible en su página web](#).

Mapeo Sistémico

Para cumplir con el objetivo de visualizar el estado actual del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco y

dónde podríamos llegar juntos, hemos elegido la Práctica Sistémica como método colaborativo para mapear el ecosistema e identificar oportunidades de acción y colaboración.

Nuestras referencias en este tema son la metodología de la [Fundación Omidyar](#) para la Práctica Sistémica, y el abordaje de [Donella Meadows](#) para el Pensamiento Sistémico.

La Práctica Sistémica es un conjunto de herramientas, mentalidades y procesos que se han desarrollado para ayudarnos a enfrentar problemas sociales complejos. Su método nos permite identificar una visión común, fuerzas sistémicas que sean habilitadoras e inhibidoras hacia esta visión, encontrar patrones de comportamiento del sistema, puntos de apalancamiento en donde nuestra intervención sería más eficaz, y aprender a adaptarnos a medida que el sistema sigue cambiando. El Mapeo Sistémico no hará con que nuestros desafíos sean menos complejos, pero nos brinda una manera de aceptar esa complejidad y trabajar hacia un sistema más saludable.

Para llevar a cabo el Mapeo Sistémico, estaremos involucrando a diferentes grupos de personas con diferentes perfiles, para sesiones con objetivos específicos.

Medición de un ecosistema para la Innovación Social

Creemos que la contribución de todos nosotros al desarrollo de un ecosistema de innovación social será más eficaz si somos capaces de medirla. Para eso, nos basamos en los avances de investigación existentes en el mundo para aprender de su experiencia y con eso ser capaces de desarrollar nuestra propia iniciativa en este tema.

La innovación social puede ser medida y evaluada en distintos niveles. La literatura presenta distintas propuestas en cómo clasificar esos niveles. Por ejemplo, puede ser evaluado por el desempeño de proyectos, grado de innovación organizacional o grado de innovación de unidad espacial que puede ser sociedades, nacional, regional o municipal. (Bund et al, 2015).

Otros autores como Murray et al. 2010 en el libro “*Open Book of Social Innovation*” sugieren clasificar los niveles de análisis según las diferentes etapas del proceso de innovación social: entradas/marco que está asociado a la invención y generación de ideas, productividad/actividades que está asociado con el desarrollo y sostenibilidad y productos/desempeño que está asociado a la penetración en los mercados /escalamiento /cambio sistémico.

Un avance sustancial en esa literatura fue desarrollado por el programa de investigación llamado “*TEPSIE: Growing social innovation*” que consistió en el mapeo del campo de la innovación social, revisión de teorías, modelos, métodos e identificación de brechas en las prácticas y políticas existentes en Europa, así como señalar las prioridades para las estrategias futuras. En ese estudio se sugiere los siguientes niveles: Marco de Condiciones, Actividades del emprendimiento y Salidas Organizacionales/Resultados Sociales

Aún según ese estudio, un enfoque de medición a nivel macro para capturar las características esenciales de la innovación social es necesario por tres razones:

- **Informar y dar recomendaciones a los gobiernos o responsables políticos a nivel nacional y regional.** A medida que la innovación social es cada vez más reconocida por los políticos, se necesita

una investigación precisa basada en mediciones acordadas para informar la política. Este tipo de información puede recopilarse, procesarse y evaluarse mediante la incorporación de un sistema de medición de la innovación social a nivel macro en los esfuerzos estadísticos generales a nivel nacional. Para tomar decisiones sobre el desarrollo nacional de las innovaciones sociales, los políticos deben tener una comprensión del status quo y de cómo fomentar las condiciones marco para que las innovaciones sociales se amplíen y creen valor social. Esto debe garantizarse para desarrollar un entorno fértil, fomentando la innovación social en respuesta a desafíos sociales no resueltos.

- **Operacionalizar el término innovación social.** Una herramienta de medición ayudará a comprender y desarrollar aún más el concepto teórico de innovación social. A través de la vinculación entre los supuestos teóricos con los indicadores empíricos, esa vinculación convierte en una forma valiosa de introducir una línea de discusión más empírica en el discurso sobre la innovación social.
- **Complementar los enfoques organizacionales de medición de impacto.** Un enfoque de nivel macro es un complemento importante de las mediciones organizacionales para proporcionar datos que no están vinculados a organizaciones específicas y, por lo tanto, se ajustan a comprensión de la innovación social como un problema intersectorial (incluido el sector informal).

Ese trabajo puede ser considerado referencia para la comprensión y el desarrollo de sistema de medición y evaluación de la innovación social. Algunos de los autores de ese trabajo seguirán desarrollando investigaciones en el tema, algunos artículos relevantes escritos posteriormente al proyecto son: “*A Methodological Framework for Measuring Social Innovation*”, (2015), autores: Eva Bund, Ulrike Gerhard, Michael Hoelscher and Georg Mildenberger y “*Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level*”, (2014), autores: Gorgi Krlev, Eva Bund & Georg Mildenberger.

Además organizaciones como [The Young Foundation](#), [SI Drive](#) y [NESTA](#), que en colaboración con distintas universidades han desarrollado importantes estudios en la temática.

Otras menciones relevantes:

- En la introducción del libro [New Frontiers in Social Innovation Research](#) (2015) los autores, Nichols, Simon y Gabriel afirman que entre los temas importantes e de relevancia para la innovación social y que se beneficiarían de futuras investigaciones está el desarrollo de mecanismos o unidades de análisis estándar consensuado para medir el desempeño de la innovación social.
- Ya en el libro [Atlas of Social Innovation: New practices for a better future](#) (2018) un destacado autor en la temática de innovación social, Geoff Mulgan, lista diez posibles prioridades para los próximos diez años para la Innovación Social y en la tercera posición está vincular la acción con la evidencia del impacto, afirmando que todos los aspectos de la innovación social deben estar en sintonía con la evidencia y la voluntad de descubrir qué es lo que logra el mayor impacto.
- Una última referencia que, a pesar de ter recibido algunas críticas, es importante como un ejemplo de un esfuerzo en el proceso de selección de variables para esa mensuración y también conocer la posición de México, es el estudio desarrollado pela Unidad de inteligencia de The Economist, *Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world Social Innovation Index 2016*.

Referencias

Bund , Eva; Hubrich, David-Karl; Schmitz, Björn; Mildenerger, Georg; Krlev, Gorgi (2013): *Blueprint of social innovation metrics – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Bund, Eva; Gerhard, Ulrike; Hoelscher, Michael y Mildenerger, George. (2015) An Methodological framework for measuring social innovation. *Historical Social Research* 40 (2015) 3, 48-78.

Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). *Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.

Nichols, A.; Simon, J.; Gabriel, M. (2015). *Introduction: Dimensions of Social Innovation in New frontiers in social innovation research* / [edited by] Alex Nicholls, Julie Simon, Madeleine Gabriel. Palgrave MacMillan: Hampshire.

PRODUCTOS GENERADOS DURANTE EL MAPEO

Definición de Innovación Social para Jalisco

A partir del proceso de Mapeo del Ecosistema de Innovación Social en Jalisco, en donde representantes de más de 35 organizaciones-clave desde diferentes sectores de la sociedad contribuyeron con su perspectiva, se llegó a una definición de cómo entendemos a la innovación social en Jalisco:

Innovación social es una **intervención novedosa** creada bajo una **perspectiva sistémica** y con la **intención principal** de contribuir a un **cambio social y ambiental positivo**, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una **mejora importante** con relación a otras intervenciones existentes.

Qué queremos decir con...

Intervención novedosa: la innovación social puede ser un producto o servicio, un proyecto social, una política pública, una alianza público-privada, un modelo empresarial, una acción colectiva, además de sistemas, modelos, procesos, prácticas, tecnologías y conceptos, entre otros, que sean novedosos para sus usuarios, el contexto o su aplicación. O mejor aún: puede ser una combinación de varios de esos elementos.

Perspectiva sistémica: es importante que en el proceso creativo de la innovación social se considere el contexto sistémico de la problemática: los actores que impactan y son impactados por este tema, su cultura y demás fuerzas que inhiben o facilitan el cambio hacia un sistema más saludable.

Intención principal: de todas las innovaciones en el mundo, muchas generan beneficios a la sociedad, pero no necesariamente fueron creadas principalmente para generar un cambio social y ambiental positivo. En muchos casos, son creadas para generar beneficios a una empresa, organización o grupo de personas

(emprendedores, inversionistas, consumidores) limitado, y como efecto secundario, genera beneficios a la sociedad en general. Para nuestra definición, se consideran sólo las iniciativas que tienen como objetivo primario generar cambios sociales y ambientales positivos. Se busca diferenciar las innovaciones sociales de las innovaciones ordinarias porque el mundo ya está ampliamente equipado para producir y difundir las innovaciones ordinarias. Pero cuando los mercados fallan, la innovación social se vuelve importante como una forma de satisfacer las necesidades que de otra manera no se cumplirían y de crear valor que de otra manera no se crearía.

Mejora importante: para ser considerada una innovación, es importante que la intervención sea comparada con otras iniciativas ya existentes, que buscan cumplir con objetivos similares. Consideramos principalmente dos tipos de mejoras importantes:

- Obtener mejores resultados sociales y/o ambientales (más profundos, con mayor alcance, más inclusivos o que se sostengan por más tiempo) con los mismos recursos financieros, de tiempo y naturales que las intervenciones existentes; u
- Obtener los mismos o mejores resultados sociales y/o ambientales con menos recursos financieros, de tiempo y naturales.

Características recomendadas y deseables de una innovación social:

Cambio sistémico: además que en el proceso creativo de la innovación social se considere el contexto sistémico de la problemática, es deseable que la intervención contribuya a generar un cambio sistémico en beneficio de la sociedad. En el sector ambiental, por ejemplo, ya no se habla de mitigar impactos negativos sino que de crear condiciones regenerativas.

Retos desafiantes: innovar en donde muchos están intentando resolver pero todavía no vemos soluciones claras - existen agendas locales e internacionales que ayudan a indicar esas prioridades, o llevar iniciativas a regiones y poblaciones no atendidas previamente.

Participación: es deseable que el proceso creativo de la innovación social mejore la capacidad de actuación de las personas.

Colaboración: es deseable que sea resultado de una co-creación entre actores de diferentes sectores de la sociedad (como el gobierno, la sociedad civil, la academia, la iniciativa privada, los emprendedores) y que cumplan diferentes roles en el ecosistema de la innovación social (financiación, investigación, diseño, ejecución, movilización, evaluación, entre otros), considerando que eso aumenta la probabilidad de tener mayor impacto.

Generación de evidencia: es deseable que la innovación social considere, desde su concepción, una estrategia de monitoreo y evaluación que contribuya a la generación de evidencias, y así pueda demostrar con el tiempo qué tanto está contribuyendo a la mejora de determinados indicadores sociales y ambientales. Además, siempre que posible, basarse en las evidencias existentes, nacional e internacionalmente, para el diseño de nuevas intervenciones.

Escalabilidad: cuando la innovación social puede alcanzar una cantidad relativamente mucho mayor de personas sin que eso comprometa la calidad de sus resultados.

Replicabilidad: cuando la innovación social puede ser realizada en contextos y con personas diferentes, obteniendo la misma calidad de resultados.

Sostenibilidad financiera: considerando la escasez de recursos para algunos, y la dificultad en encontrar proyectos que atiendan los criterios de financiación para otros, a cada día se exploran y desarrollan más

instrumentos financieros alternativos para la innovación social. En los últimos años, vienen ganando espacio los modelos de negocio con impacto social (empresas sociales), la inversión de impacto (con retorno financiero a los inversionistas, además del social), el “venture philanthropy” entre las fundaciones empresariales y familiares, el crowdfunding, los bonos de impacto, entre otros.

Innovación desde diferentes perspectivas: primero, desde el proceso de generación de la intervención, que involucra diferentes factores técnicos, sociales y económicos (ejemplo: el uso de metodologías innovadoras para generar una nueva intervención). Segundo, la intervención o la invención en sí misma, un resultado que llamamos innovación propiamente dicha (ejemplo: un nuevo sistema de captación de agua de lluvia para zonas inundables). En tercer lugar, la difusión o adopción de la innovación, a través de la cual se utiliza más ampliamente (ejemplo: cuando una invención pasa del centro de investigación al mercado). En cuarto lugar, el valor último creado por la innovación (cuando se comprueba que la innovación realmente está alcanzando su propósito). Mientras más perspectivas estén cubiertas, más claro es el nivel innovador.

Compensaciones: una de las razones porque esas características son deseables y no obligatorias

- **Escalabilidad y replicabilidad vs. cambio sistémico:** aunque la escalabilidad y la replicabilidad sean condiciones deseables para atraer inversión social privada o para que una innovación social se convierta en una política pública, eso no quita la relevancia de innovaciones sociales de menor escala o alcance, considerando que ni siempre las soluciones escalables siguen completamente adecuadas al contexto sistémico local.
- **Colaboración vs. impacto:** cuando desarrollada en condiciones adversas (por ejemplo cuando se trata de un cambio social en un pueblo muy conservador, o una iniciativa de empoderamiento femenino en una sociedad en donde la mujer todavía no es sujeto de diversos derechos humanos), no necesariamente es posible involucrar a actores desde diferentes sectores o con tan variados perfiles.
- **Retos desafiantes vs. participación:** aunque existan temas considerados urgentes o prioritarios en el mundo, así como tecnologías emergentes que tienen alto potencial en contribuir para su solución, eso no elimina la relevancia de otros problemas sociales y ambientales, ni tampoco que cualquier persona u organización pueda utilizar sus competencias para resolverlos de una mejor manera.

La visión común para el ecosistema

Considerando la definición co-creada durante el proceso de Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco, en donde *“innovación social es una intervención novedosa creada bajo una perspectiva sistémica y con la intención principal de contribuir a un cambio social y ambiental positivo, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una mejora importante con relación a otras intervenciones existentes”*, la visión de los actores del ecosistema para la innovación social en Jalisco es:

Jalisco cuenta con las **condiciones óptimas** en términos de recursos, institucional, política, de clima social y de capacidades para el desarrollo de la **innovación social**, construidas de manera **colaborativa** y generando **evidencia** del impacto de esas intervenciones sobre los desafíos sociales y ambientales del Estado.

Qué queremos decir con...

Condiciones óptimas: nos referimos a un marco de:

- Recursos: financieros, humanos y de infraestructura.
- Institucionalidad: normatividad, regulación y derechos.
- Política: clima político y conciencia política sobre la innovación social.
- Clima social: demanda de cambios sociales, participación ciudadana, apertura de los ciudadanos para el nuevo y el riesgo, confianza de los ciudadanos en las instituciones, colaboración, cultura de evaluación, interés de las personas en la innovación social.
- Capacidades: oportunidades para especialización, disponibilidad de datos, generación de evidencia.

Innovación social: una intervención novedosa creada con la intención principal de contribuir a un cambio social y ambiental positivo, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una mejora importante con relación a otras intervenciones existentes.

Construcción colaborativa: la responsabilidad en generar y mantener las condiciones óptimas es de todos - gobierno, sociedad civil organizada, academia, iniciativa privada y ciudadanos en general. Hay roles establecidos para que se pueda llevar a cabo la construcción de tales condiciones.

Generación de evidencia: Vemos la construcción del ecosistema y la propia innovación social como medios para generar cambios sociales y ambientales intencionales y positivos, y por eso es importante medir el impacto de las intervenciones y saber qué tanto contribuyen a resolver los desafiantes retos que tenemos como sociedad.

El mapa

¿Para qué sirve un mapa sistémico?

El Mapa del Ecosistema de Innovación Social en Jalisco ha servido como una herramienta para estimular el debate, desarrollar consensos, construir relaciones y converger a las personas para la acción.

Cualquier persona u organización que no haya participado del proceso también puede utilizar este mapa para:

- **Entender las fuerzas** que inhiben o facilitan el desarrollo del ecosistema de innovación social de Jalisco a partir de la **perspectiva de sus principales actores**.
- **Provocar discusiones y procesos de reflexión** sobre las principales **barreras y oportunidades** para el desarrollo del ecosistema de innovación social de Jalisco.
- **Hacer sentido** del contexto sistémico al **diseñar sus propias intervenciones** individuales o colectivas orientadas al desarrollo del ecosistema de innovación social de Jalisco.

El mapa sistémico no sirve para:

- **Identificar a los actores, transacciones o proyectos de innovación social.** Un mapa de actores es diferente de un mapa sistémico, y puede ser uno de los productos generados en las actividades subsecuentes al esfuerzo de mapeo sistémico. El sistema de medición del ecosistema cuyo desarrollo

está siendo liderado por el CISAI también será una fuente importante de este tipo de información en un futuro - si te interesa participar de este grupo de trabajo, aplica aquí.

- **Predecir qué pasará con el sistema en un futuro.** Aunque existen métodos matemáticos para modelarlos, este tipo de sistemas son altamente dinámicos, complejos e imprevisibles. Lo más usual para este tipo de casos es apoyarse en el mapa para hacer ejercicios de planeación, proyectando diferentes horizontes futuros y estructurando el proyecto / organización / conjunto de organizaciones para que sean más ágiles y flexibles de acuerdo a los diferentes contextos en que podrán encontrarse.

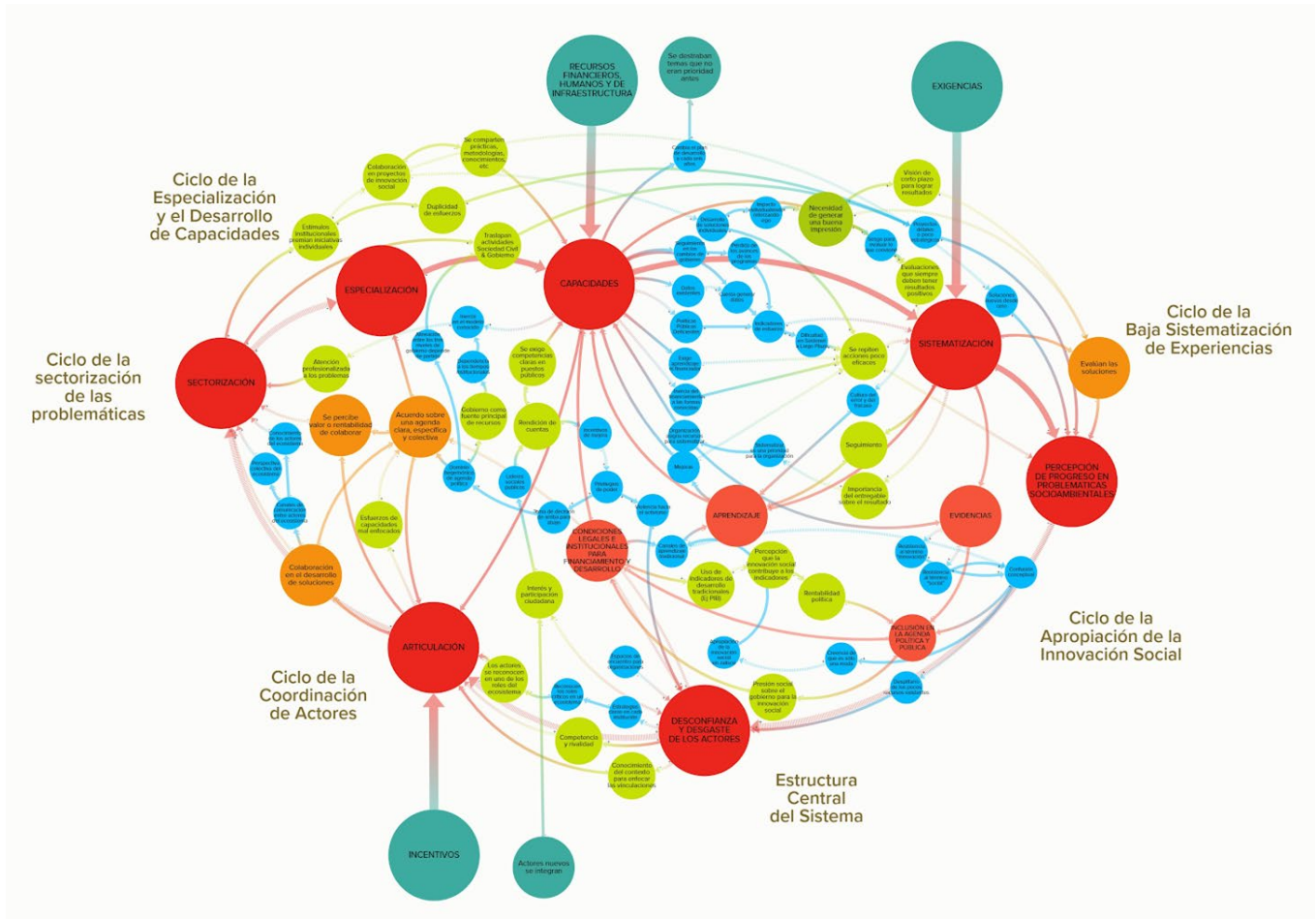
Consideraciones importantes para interpretar un mapa sistémico

En un abordaje sistémico, es importante desarrollar **un modelo mental que:**

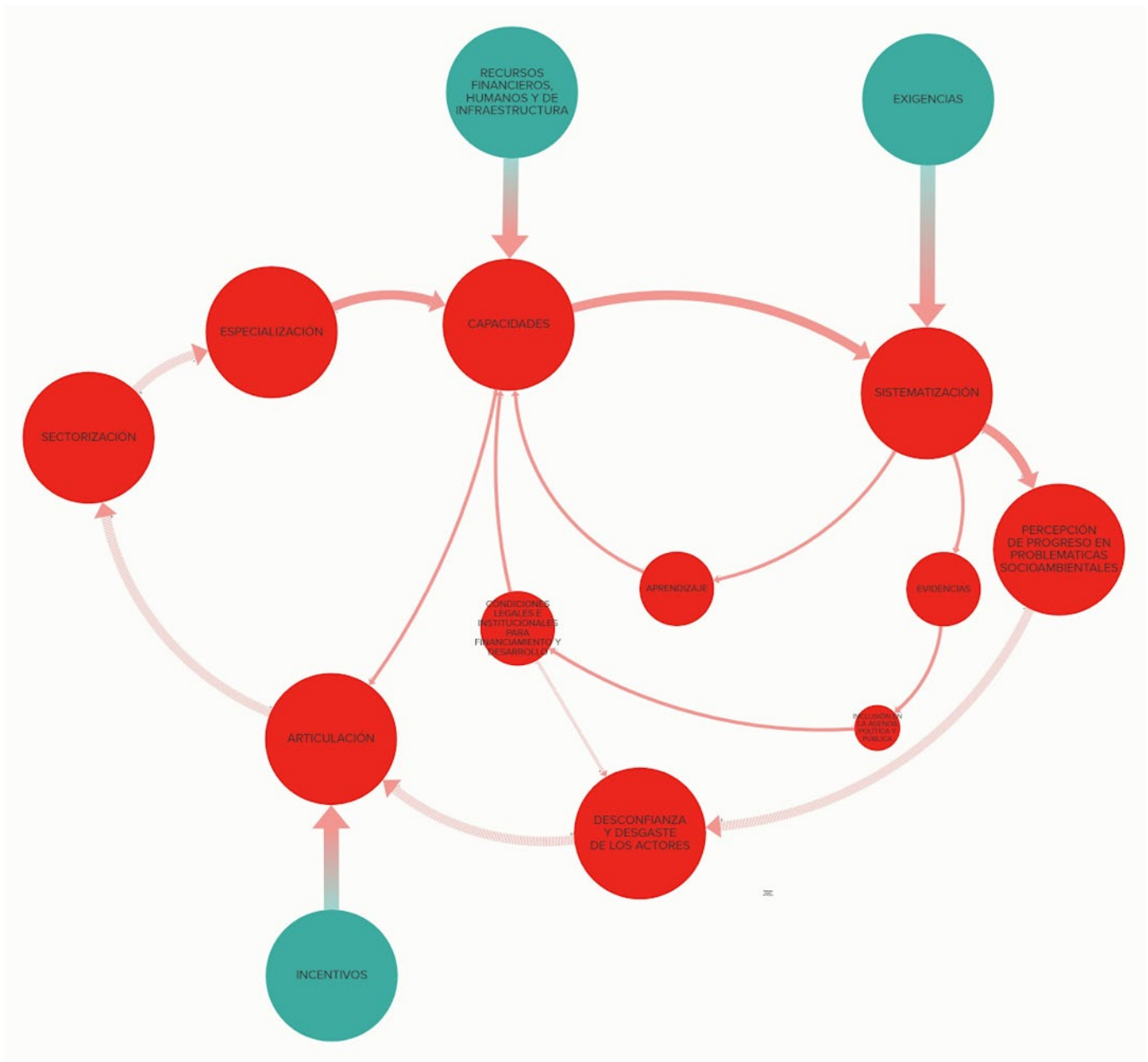
- **Busque sistemas más saludables, en lugar de soluciones.** Soluciones pueden funcionar puntualmente, pero también pueden generar efectos colaterales y hasta empeorar situaciones cuando no son contextualizadas sistémicamente.
- **Busque patrones, no sólo problemas.** Cuando identificamos patrones de comportamiento dentro de un sistema, dejamos de ver los síntomas para explorar algo mucho más complejo.
- **Busque desbloquear el cambio, en lugar de imponerlo.** Cuando visualizamos un mapa sistémico, podemos identificar “puntos de apalancamiento”, es decir, oportunidades de intervención estratégicas que nos permiten tener un mayor impacto con un menor esfuerzo. Sin embargo, eso no significa que la intervención no enfrentará resistencias sistémicas. Es importante considerar las fuerzas ya existentes, con las cuales nos podemos sumar para que el cambio se dé de manera mucho más sostenible.
- **Planea para adaptarse, en lugar de quedarse en el camino.** Los desafíos sociales complejos son considerados sistemas “blandos”: dinámicos, vivos, parte de una construcción social constante, y cuyos límites dependen de la perspectiva de quienes lo mapean.

El Mapa Sistémico

Revisar e interactuar con el **mapa sistémico sintetizado** [en Kumu](#).



Mapa sistémico completo



Estructura central del mapa sistémico

En este mapa sistémico, podemos identificar algunos factores-clave para el desarrollo del ecosistema:

- **La (des)articulación de los actores del ecosistema.** Cuando organizaciones, emprendedores, universidades, dependencias en diferentes niveles de gobierno, fundaciones y otros que están o podrían estar desarrollando innovación social no están muy articulados, es más difícil ganar una **visión sistémica** (y con eso ver a los problemas de una manera no-sectorizada) y terminan “haciendo de todo”, es decir, no se **especializan** en un rol específico para contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales. Con eso, todos sienten que tienen su **capacidad al límite**, y al estar tan ocupados en ejecutar todas sus actividades y además procurar fondos para realizarlas, sienten que **no tienen tiempo ni recursos** (humanos, financieros, etc) **para articularse** con otras organizaciones, o llevar a cabo actividades importantes como la **sistematización** de su experiencia y una evaluación

más rigurosa de sus resultados. Sin sistematización y evaluación, las organizaciones siguen utilizando **indicadores de esfuerzo** y no tenemos **evidencias** del impacto de esas intervenciones en la sociedad.

- Por el lado de las organizaciones que fomentan o podrían fomentar el desarrollo de la innovación social, como las organizaciones filantrópicas, dependencias de gobierno, incubadoras y concursos, en la mayor parte de los casos no existe una **exigencia de sistematización y evaluación**, por lo que existen menos **oportunidades de aprendizaje**, y se refuerza la falta de **evidencias de impacto** de los proyectos. Otro punto por parte de este tipo de organizaciones es que sus **iniciativas reconocen principalmente la acción individual**, reforzando la **falta de articulación y colaboración** entre actores.
- Con la falta de datos o evidencias de impacto, se vuelve mucho más difícil incluir la innovación social en la **agenda política y pública**. Mientras menos está la innovación social en la agenda política y pública, menos **condiciones legales e institucionales** existen para que la misma pueda **financiarse y desarrollarse**.
- Muchas de las condiciones legales e institucionales desfavorables, como las **leyes desarmonizadas**, la **burocracia** y la **corrupción** causan y refuerzan la **desconfianza, desmotivación y desgaste de los actores**.

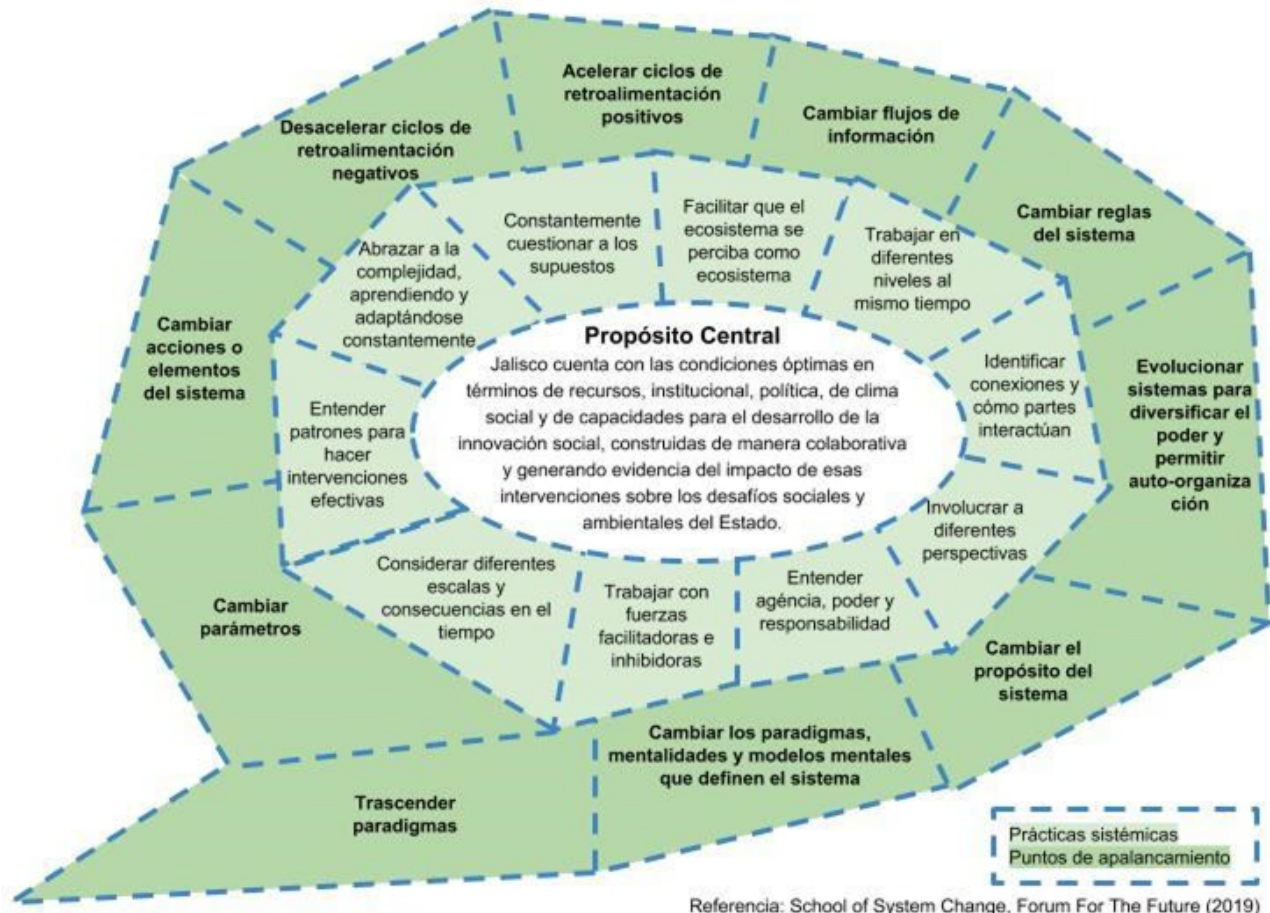
Para complementar el entendimiento, también puedes:

- Revisar más a detalle el **mapa sistémico completo**, desarrollado a partir de las sesiones de trabajo [en Kumu](#).
- Para revisar más a detalle los **ciclos de retroalimentación** desarrollados en las sesiones 2a, 2b y 2c [en Kumu](#).
- Revisar más a detalle las **relaciones de causa y efecto** desarrolladas en las sesiones 2a, 2b y 2c [en Kumu](#).

Tipos de práctica sistémica y puntos de apalancamiento

A partir del mapa sistémico, el grupo de participantes definió sus puntos de apalancamiento y retos prioritarios, y trabajará sobre ellos durante el mes de mayo de 2019. Si te interesa sumarte al grupo para esta etapa, conoce más sobre la convocatoria [aquí](#).

Sin embargo, cualquier persona u organización también se puede apoyar en el mapa para definir sus propias prácticas sistémicas y puntos de apalancamiento. Abajo están apuntadas algunas referencias que les podrán ayudar en esta misión:



Indicadores preliminares

A partir de los retos identificados en el proceso y la visión común para el ecosistema, los participantes identificaron algunos indicadores preliminares, que serán punto de partida para la construcción de un sistema de medición del ecosistema de innovación social en Jalisco. El CISAI liderará la creación de un grupo de trabajo específico para este fin.

Indicadores-clave preliminares según los retos observados en el proceso

CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL

- # leyes que incentivan la innovación social (vs. las que impiden)
- # programas públicos que contribuyen a la promoción de la innovación social (vs. las que dificultan)
- % de fondos públicos que en sus reglas de operación miden indicadores de resultados
- Indicadores sociales regionales

CAPACIDADES

- # organizaciones sistematizando su experiencia
- # proyectos con indicadores de resultados
- # proyectos que califican como innovación social
- # oportunidades de especialización
- # especialistas en temas claves para la innovación social

CREENCIAS Y CULTURA

- Cantidad, diversidad y vinculación entre actores del ecosistema
- Mención de la innovación social en redes sociales, servicios de búsqueda y medios
- Grado de confianza en el gobierno, organizaciones civiles y academia (JCV)
- Espacios en que participan los ciudadanos: junta de colonos, voluntariado, etc (JCV)

Retos prioritarios

El proceso de Mapeo Sistémico del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco concluye con la definición de retos prioritarios para los participantes, a ser explorados en una siguiente etapa. Esos retos son clave, ya que se encuentran en la visión del ecosistema y son considerados puntos de apalancamiento del sistema, es decir, en puntos estratégicos que, una vez activados, podrían generar otros efectos en cadena.

- ¿Cómo podemos sentirnos más estimulados a generar evidencias y compartir aprendizajes?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestras capacidades, en el sector público y privado, para la innovación social?
- ¿Cómo podemos estimular y facilitar la colaboración entre actores del ecosistema hacia resultados concretos?
- ¿Cómo podemos mejorar otras condiciones para la innovación social en Jalisco?

En una siguiente etapa, durante el mes de mayo de 2019, daremos seguimiento al enfrentamiento de esos retos, a través de la ideación más estructurada de iniciativas colectivas. Si tienes interés en participar, conoce a la convocatoria [aquí](#).

Cualquier persona u organización también puede apoyarse en el mapa para definir **sus propios puntos de apalancamiento y retos prioritarios**. [Aquí](#) podrás saber más sobre cómo interpretar un mapa sistémico y qué tipo de puntos de apalancamiento y prácticas sistémicas podrían ser desarrollados.

CÓMO TÚ PUEDES PARTICIPAR

Intervenciones colectivas para el desarrollo del ecosistema

Durante el mes de abril de 2019, estamos convocando a las personas y organizaciones en Jalisco interesadas en contribuir al desarrollo del ecosistema de innovación social en el Estado. Conoce la convocatoria y aplica

[aquí.](#)

Grupo de trabajo para la medición del ecosistema

El CISAI está liderando un grupo de trabajo para desarrollar un sistema de medición del ecosistema de innovación social del estado. Si tienes interés en participar, apúntate [aquí](#).

Actualización anual/bianual del mapa

Se recomienda repetir el proceso a cada 1 o 2 años. Si las condiciones y recursos permiten, el ideal es poder involucrar a más actores y en más localidades geográficas para garantizar mayor representatividad de perspectivas en el Estado. Si te interesa involucrarte en la siguiente edición de este esfuerzo, ya sea como participante, patrocinador o aliado, inscríbete [aquí](#).

REGISTRO DEL PROCESO

Preparativos para las Sesiones de Trabajo

Para contribuir al diseño de las sesiones de trabajo, se realizaron algunas actividades relevantes:

- Definición de las categorías de actores, perfiles necesarios para el proceso e invitación de aproximadamente 40 personas representativas en esas categorías y perfiles.
- Se solicitó una entrevista individual con cada persona confirmada; de 20 personas confirmadas, 13 concedieron una entrevista antes de la Sesión 1. La entrevista buscaba confirmar nivel de familiaridad con los temas a ser abordados durante el proceso, como la innovación social, el desarrollo de ecosistemas, la medición de impacto, la generación de evidencias y los mecanismos alternativos de financiación.

1. Visión de un ecosistema ideal

Información general

Fecha: jueves, 14 de febrero de 2019

Duración: 3 horas y 11 minutos

Lugar: Casa ITESO Clavigero

Participantes: 19 asistentes

Integración entre los participantes [34 minutos]

La sesión empezó con una actividad llamada Qi-Qong, un sistema chino de ejercicios corporales y respiración,

con el objetivo de reforzar la conciencia y presencia de todos. Luego, se hizo una ronda de “check-in”, en donde cada participante buscaba decir en una corta frase cómo llegaban a esta sesión y se sentían en este momento. Para que cada participante se pudiera presentar ante los demás, se realizó una dinámica en donde se proyectaba una pregunta con dos opciones de respuesta, y las personas tenían que posicionarse físicamente en la sala de acuerdo con la respuesta que mejor se identificaban. Eso permitió conocer no solamente el nombre, organización y puestos de los participantes sino que también sus opiniones, ideas y sentimientos acerca de la innovación social y el desarrollo de un ecosistema.

Con qué frecuencia escucho el término “innovación social” en Jalisco:

Los cambios sociales y ambientales más significativos ocurren gracias a...



CAMBIOS RADICALES EN LOS SISTEMAS

PEQUEÑOS CAMBIOS GRADUALES

La dificultad en generar más evidencia del impacto de las innovaciones sociales es...

Para generar mejores innovaciones sociales, es necesario:

Es imposible medir el valor que se está generando

No vale la pena invertir recursos para validar lo que ya se sabe

TENER LAS CONDICIONES FAVORABLES

TRAER LAS GANAS Y TENER LA CAPACIDAD

Algunos comentarios realizados:

- Padre Tello: en mi caso no escucho el término innovación social de manera frecuente, últimamente he escuchado por el trabajo con el CISAI.
- Zafiro Rizo: yo escucho este término de innovación social dentro del ecosistema, con los actores del ecosistema. Fuera de, no la escucho, ni en instancias del gobierno.
- Mayte: yo lo oigo con mucha frecuencia, pero dependiendo de los ámbitos donde lo escuchamos, tiene mayor o menor apropiación.
- Juan Ponce: creo que los cambios radicales tienen que ser enormes para que realmente tengan consistencia. Los cambios graduales son los que realmente hacen los cambios del día a día. Para mí es un poco de ambas.
- Javier Rivera: pienso que los cambios deben ser radicales porque básicamente se necesitan cambios estructurales cognitivos en las personas, es donde es más difícil cambiar. Pienso que los cambios deben ser radicales, socioculturales y cognitivos.

- Claudia Ibarra: creo que se trata de intervenir una causa que de un nuevo equilibrio en un sistema. Claro que no se va alcanzar ese nuevo cambio de un momento a otro, ahí coincide que entra la parte gradual de las pequeñas metas.
- Joyce Tognola: creo que quizás es más significativo hacer cambios más radicales; pero muchas veces al pensar en cambios radicales nos paralizamos, porque muchas veces no creemos que podemos hacer esos cambios. Y quizás hacer pequeños cambios ayuda a la gente a estar más motivada y hacer esos cambios.
- Marien Aubert: creo que si hay dificultad en medir el impacto porque no hay tantas condiciones para hacerlo. Hay que generar las condiciones para que suceda, justo tiene que ver con hacer un ecosistema, para generar y poder bajar los recursos, porque poca gente está dispuesta a invertir. Creo que los métodos de evaluación existentes no se adaptan mucho a nuestros contextos, y en ese sentido sí es imposible medir el impacto en 6 meses.
- Magdalena Rodríguez: creo que no podemos decir que ya sabemos todo, y en ese sentido siempre se está buscando nueva evidencia para abonar a las innovaciones que podemos promover. Los que estamos involucrados con los temas de innovación debemos estar abiertos a lo que se dice que ya está, y pensar que podemos romper las fronteras de lo que ya es preestablecido.
- Felipe Munguía: siempre hay condiciones favorables y no favorables para generar la innovación social, pero cuando hay disposición y ganas es que se puede trabajar muy bien.
- Ester Soto: yo creo que es más importante traer la ganas y tener la capacidad que tener las condiciones favorables, porque considero que a veces se tienen las condiciones, y aún así puede ser muy difícil poner en marcha un proceso de cambio sobre todo en en tema de innovación social, en donde se necesitan ciertas capacidades y habilidades.
- Jorge Heredia: yo creo que mucho de lo que ha surgido en Jalisco es gracias a un alto nivel de colaboración en el ecosistema. Claro que le falta, pero creo comparado con otras ciudades, en Jalisco todavía hay gente que te echan la mano.
- Ester Soto: creo que la innovación social es un tema, que si bien se ha motivado, se ha planteado y usado en el discurso político, no lo veo arraigado en las estructuras sociales, creo que le falta mucho. Es un tema que se está estudiando, se está monitoreando, está de moda, a los jóvenes les llama la atención, pero cuando evaluamos los procesos de la SICYT, encontramos que no hay un objetivo común que como sociedad nos hayamos planteado, son procesos aislados que dependen de apoyos, y que si no estuvieran los apoyos, no sé que tanto el ecosistema se podría desarrollar.



Alineación de expectativas y conocimiento [28 minutos]

Este segundo momento de la sesión fue dedicado a presentar a los promotores de la iniciativa y contextualizar el proceso de Mapeo Sistémico.

- Joyce Tognola presentó al CISAI, explicando que esta iniciativa surgió porque el CISAI justamente está en un momento de escuchar al ecosistema para entender sus elementos, sus actores, cómo se relacionan y cómo se puede medir su evolución.
- David Bates presentó a la SICYT, en el contexto del cambio de administración en el Gobierno del Estado; como al principio la innovación social era parte de la visión de algunos funcionarios pero que con el tiempo se fue incorporando en la agenda pública. Ahora la dependencia en donde labora se llama Dirección de Innovación Social y Sectorial. A la SICYT les interesa conocer aún mejor qué están haciendo los actores del ecosistema y qué impacto están teniendo, cómo están colaborando, así que podamos diseñar una política pública que responda a sus necesidades y complementen los esfuerzos existentes.
- Cristina Yoshida presentó al Colectivo de Diseño Disruptivo, un colectivo de profesionistas, consultores, facilitadores e innovadores sociales que se apoyan en las bases del Diseño Disruptivo para realizar capacitaciones, consultorías a proyectos y generación de conocimiento y herramientas.

Define a Diseño Disruptivo como la creación de intervenciones estratégicas adecuadas a un contexto sistémico y centradas en las personas, para apalancar un cambio social más efectivo. Están presentes en Colombia, Perú, Brasil y México.

En seguida se presentó a más detalles el proceso de Mapeo Sistémico que se realizará en 5 sesiones, así como la revisión de la alineación conceptual, que ya había sido compartida por correo electrónico previo a la sesión.

Finalmente, se establecieron una serie de acuerdos para las sesiones de trabajo, que incluyen:

Acuerdos previos a las actividades

			
Turnómetro 1 minuto para hablar, para cada persona	Presencia Acompañar la lógica colectiva que desarrollamos juntos	Respeto La diversidad es fundamental, escucha al otro con intención y empatía.	Hechos > Supuestos Cuando hablamos, damos preferencia a lo que conocemos bien



Definición de una visión común para el ecosistema [44 minutos]

Con base en las recomendaciones académicas globales, tomamos la siguiente frase como punto de partida:

“Un ambiente institucional, político y cultural que estimule y genere condiciones más favorables para resolver problemas sociales y ambientales de formas más eficaces, eficientes, sostenibles o justas, generando más valor compartido que individual.”

Gracias a la participación de todos, se llegó a una nueva visión con la cual se sentían todos más identificados:

“El ecosistema de innovación social de Jalisco estimula y genera condiciones más favorables construidas de manera colaborativa, para provocar cambios sociales y ambientales positivos e intencionales de formas más eficaces, eficientes, sostenibles y justas, generando evidencia sobre esas soluciones y más valor compartido que individual.”

Se clarificó que esta visión estará en validación a lo largo del proceso, para mejora continua.

Algunos de los comentarios relevantes que nos hicieron llegar a esta visión:

- Javier Rivera: ¿la visión es establecida desde las instituciones o desde los receptores? Me parece que tendríamos que estar más centrados en los que se beneficiarán de los proyectos de innovación social. Además, si yo me voy al norte del estado de Jalisco, seguro que tendrían una visión totalmente diferente a la de la costa.
- Cristina Yoshida: de acuerdo. En este momento, nos estamos enfocando a la perspectiva de las

personas que están en esta sala. Pero una vez concluido este proceso, se abrirá el mapa y los hallazgos para que más personas puedan contribuir y participar de su construcción.

- []: creo que como la frase inicia con “un ambiente institucional, político y cultural”, se siente como que desde una institución te vamos a llevar esto, porque somos los “chidos” y lo sabemos todo.
- Magdalena Rodríguez: Hace falta como un glosario, ¿no?, porque a ver, ¿qué se entiende por ambiente institucional? ¿qué se entiende por estimular? ¿qué se entiende por cuestiones favorables? Cada palabra puede tener un sin fin de significados.
- Marien Aubert: Creo que también el tema con el verbo, no nos vemos implicados en eso, como agentes de cambio dentro de eso, a lo mejor empezar con un: co-creamos, o somos parte de un ambiente.
- Claudia Ibarra: Yo pienso que menos es más. “Un ambiente, que genera condiciones favorables...”, y lo otro lo veo más como el alcance, el alcance institucional, el alcance cultural, el alcance... Y a mi me hace falta la parte económica, tener esta claridad que muchos de los problemas sociales, subyacen a un problema de modelo económico.
- Marien: a mi me parece que de repente este ecosistema es muy pequeño, y somos de la zona metropolitana y a mi me gustaría poder ver que en este ecosistema están los municipios, ésta la gente que está en los movimientos resilientes, que si hay una articulación entre los distintos pensamientos, porque me parece que este grupo por más que sea heterogéneo, somos muy homogéneos y no hay representación de Jalisco. Me parece que ponerlo en palabras nos obliga a abrir este ecosistema hacia lo heterogéneo, eso no me gustaría como verlo ahí.
- Felipe Munguía: si estamos hablando de fenómenos ambientales de cualquier índole, creo que falta mencionar el ejercicio de participación ciudadana.
- Javier: al buscar la idealidad, podríamos tener varios enfoques: tendencial, proactivo, etc. Y por otro lado la parte económica, yo creo que sí está, en el término de sostenible.
- Inés: A mi me parece más una misión que una visión.
- Claudia: ¿Quieren que la visión contemple, que ya se esté resolviendo a partir de un contexto político-institucional las problemáticas sociales con innovación social en ese ecosistema o es una visión de que se empiece a construir las condiciones, y en otra visión más largo plazo ya se puedan resolver a través de la innovación social, creo que hay dos elementos que hay que definir si es el camino que vamos a construir para tener los elementos, y posteriormente resolver los problemas con innovación social.
- []: Creo que hay dos palabras que creo que podrían abonar: colaboración y también co-creación, y también me parece que haría falta la parte de conocimiento, de evidencia, no veo que esté implícita en en alguna de las palabras, para que entonces ese conocimiento nos ayude a generar precisamente esas formas eficaces y eficientes.
- Jorge: Yo considero que debería de decir: “un ambiente de colaboración entre distintos actores”, y que

“la solución es novedosa”, y que al principio cuando se mencionan estos actores, señalar que están interconectados, porque si se menciona esta colaboración entre instituciones, pero también señalar que estos actores se manejan en un ambiente colaborativo y que están interconectados.

- Ester Soto: Yo si comparto lo institucional y cultural, porque cuando mencionan los conceptos, decían que el ecosistema debería tener condiciones legales. No se que piensen los demás, pero creo que si estamos hablando de un ambiente son esos elementos, capacidades, creo que ustedes conocen más, si solo son políticos, si solo son culturales, si solo son sociales.
- Aristeo: Me preocupa que solo se enfoque en problemas, debería de ser preventivo.

Para hacer más concreta la visión, los participantes fueron invitados a plasmar en un titular de periódico qué noticias les gustaría leer en 5 años, que evidencian que estamos avanzando hacia el ecosistema ideal. Las noticias presentadas fueron:

- “Jalisco: pionero en inversión de impacto social. Firma de convenio intersectorial para invertir en primera infancia. \$110 millones en 5 años.”
- “Primeros resultados de alto impacto de la innovación social en Jalisco. Se reduce brecha de desigualdad en las regiones del Estado. Jalisco se está convirtiendo en referente nacional por la integración de su ecosistema de innovación social.”
- “Nuevo modelo de producción alimentaria disminuye en 25% el índice de desnutrición en niñas y niños del municipio de Ocotlán. Gobierno + Academia + Iniciativa Privada + Territorio + Sociedad Civil. Evidencia de cambio sistémico.”
- “Ecosistema de innovación social en Jalisco aumenta PIB estatal.”





Identificación de fuerzas y definición de temas críticos [25 minutos]

Después de un breve intervalo, la cuarta y última parte de esta sesión empezó con un momento dedicado a la reflexión individual, sobre qué fuerzas - personas, tendencias, eventos, normas, creencias, fenómenos, instituciones, leyes, políticas, etc. - impiden o facilitan que alcancemos nuestra visión. Los participantes escribieron sus ideas en post-its de colores diferentes para fuerzas habilitadoras y fuerzas inhibidoras.



En seguida, fueron invitados a pegar sus post-its en un muro, al mismo tiempo que los agrupaban formando categorías.





Las tres principales categorías identificadas, que determinarían el tema de las siguientes sesiones, fueron:

- **Contexto legal e institucional:** se refiere a las leyes, normas e instituciones existentes que contribuyen o impiden que la innovación social se desarrolle. En específico, se mencionaron el marco legal para empresas sociales, incentivos fiscales para el impacto social, mejores alianzas público-privadas, etc.
- **Capacidades:** se refiere a la capacidad de organizaciones de la sociedad civil, empresas sociales, gobiernos, fundaciones y otros agentes de cambio en desarrollar la innovación social. Se mencionaron

temas como el factor intergeneracional, capacidad de medir y evaluar impacto, profesionalización de las ONGs, entre otros.

- **Creencias y Cultura:** se refiere a las creencias y concepciones establecidas en la cultura jalisciense o mexicana, que facilitan o impiden el desarrollo de la innovación social. Entre los términos mencionados están la empatía, el desencanto, falsas expectativas, aversión al riesgo, el ego, entre otros.

Cada tema será abordado en una sesión diferente, a las cuales los participantes se anotaron y a las cuales podrán ser invitados otros especialistas.



Retroalimentación del Grupo Consultivo sobre la Sesión 1

Información general

Fecha: lunes, 25 de febrero de 2019

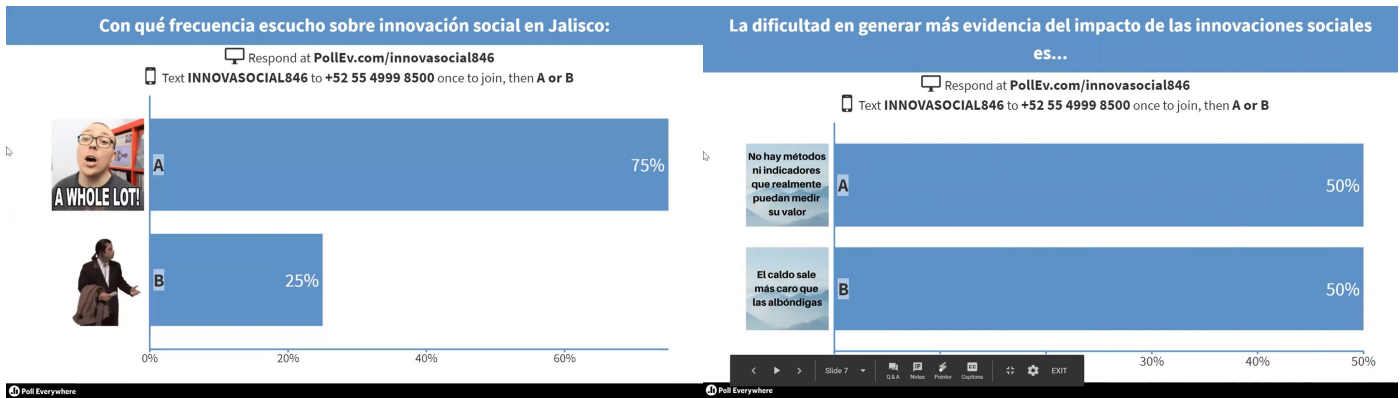
Duración: 1 hora y 33 minutos

Lugar: En línea, via Zoom

Participantes: 9 asistentes

Introducción y auto-presentaciones [20 minutos]

La sesión empezó con una dinámica de presentación entre los asistentes, similar al de la Sesión 1, en donde cada persona, al presentarse, comenta su opinión sobre un tema diferente. Algunos comentarios relevantes:

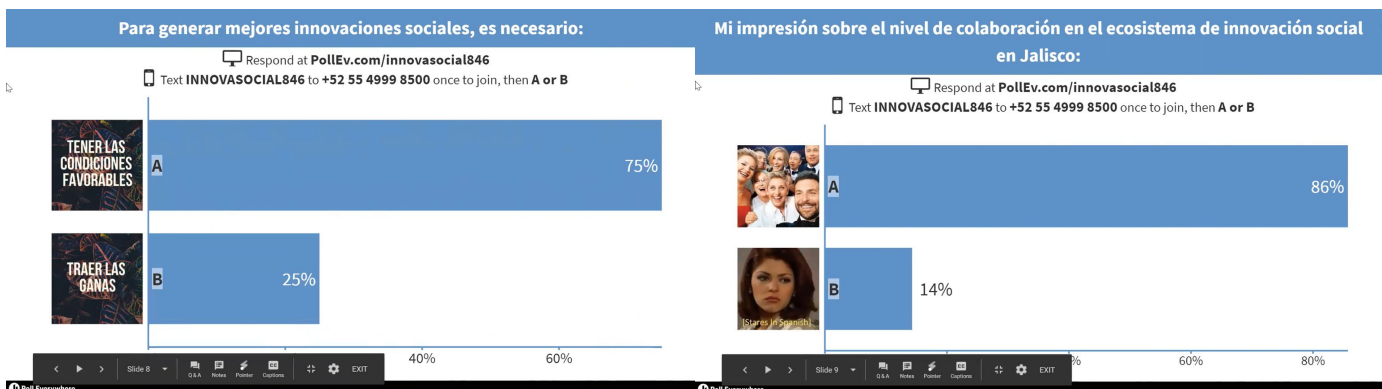


1. ¿Con qué frecuencia escucho sobre innovación social en Jalisco?

- Juan del Cerro: nosotros participamos todo el año en programas de promoción del emprendimiento e innovación social en el estado de Jalisco, y continuamente me llega información, noticias, actividades, eventos, comunidades del estado y bueno quizás ya no tanto, pero en meses anteriores, mucha información sobre cómo Jalisco quiere posicionarse como una capital de la innovación en el país.

2. ¿Por qué es tan difícil generar evidencia de impacto de la innovación social?

- Alma Rangel: si medimos el éxito de la innovación social de la misma forma en la que medimos el éxito de la iniciativa privada, no estamos realmente generando la información que queremos generar. Creo que mucho es también ponernos de acuerdo sobre cuál es la definición de éxito, y cómo la medimos.
- Juan Carlos Díaz: me parece que hay un sin fin de métodos, herramientas y recursos que puedan medir el valor de la innovación social y traducirlo a impacto, pero creo que más bien termina siendo, no tanto por costo financiero, sino también por costo de tiempo y recursos humanos en algo que es exhaustivo y de pronto complejo.
- Daniel Ramos: muchas veces el impacto no lo podemos medir en los años que se desarrolla el proyecto o en los siguientes años subsecuentes. O sea, no es que cueste tanto, es que a veces ya no somos jóvenes para poder medir el impacto de uno de estos proyectos. Lo que necesitamos es hacer un mix de los dos, empezar a ver cuáles son los indicadores de éxito que ponemos en el corto plazo, esperando que en el futuro podamos tener los recursos y el tiempo suficiente para poder medir el impacto.



3. ¿Para generar mejores innovaciones sociales es necesario:

- Jorge Reyes: si no hay un ecosistema que esté empujando y favoreciendo que esto se detone, creo que muchas veces las ganas no son suficientes.

4. Mi impresión sobre el nivel del ecosistema de innovación social en Jalisco, es:

- Juan Del Cerro: desde que empezamos a trabajar en Jalisco desde hace 4 o 5 años, me llamó mucho la atención, de cómo están organizadas las comunidades de emprendimiento e innovación en el estado, hay estas sesiones mensuales entre los líderes de las comunidades, es algo que no hay en ningún otro lugar del país.

Contexto: el proceso y la terminología [13 minutos]

No hubo comentarios o dudas a respeto.

Retrospectiva: definición de la visión común [11 minutos]

Algunos comentarios relevantes:

- Nallely Valdez, Ashoka: sería bueno saber, de todo lo que se propone en esta visión, quiénes estarán a cargo de contribuir a cada punto, cuáles serán los roles de cada uno - quiénes estimulan? Quiénes generan evidencia? Etc.
- Daniel Ramos: creo que está implícita pero sería interesante remarcar el fortalecimiento del capital social, porque eso es lo que nos daría sustentabilidad, o sea, perpetuar en el futuro de una manera que aunque no estén los iniciadores, aunque se vayan uniendo nuevas organizaciones, la visión para la innovación social que se está proponiendo sea consistente.
- Alma Rangel: para mi así esta bien, tiene un lenguaje bastante claro y creo que bastante entendible por cualquiera.
- Juan Carlos Díaz Bilbao, de Promotora Social México: la visión se ve muy bien hecha pero tal vez muy genérica, podría ser la visión de cualquier otro estado mexicano. ¿Qué debería ser particular o característico del ecosistema de Jalisco? Además, ¿cómo la visión puede movilizar, inspirar, conmover, convocar a las personas? (tener un componente más emocional, además de los puntos más “teóricos”)
- Jorge Reyes Iturbide, de Universidad Anáhuac: importante dejar más claro qué quieren decir con “intencionales” para no sonar como que hay buenas intenciones pero no hay resultados. Considerar incluir los términos “incluyente” o “inclusivo”.

Retrospectiva: fuerzas habilitadoras e inhibidoras [39 minutos]

Se presentan a los tres temas definidos al final de la Sesión 1 - Marco Legal e Institucional, Capacidades y Creencias y Cultura. Algunos comentarios relevantes:

- Marlene Reyes: nosotros hemos realizado investigación en los temas de inversión de impacto y alianzas público-privadas, y justo lo que encontramos en el área institucional fueron el marco legal para empresas sociales, incentivos fiscales, el reto de los ciclos políticos. [comparte link para estudio de Ethos sobre [alianzas público-privadas para la innovación](#)]
- Alma Rangel: creo que agregaría nada más en la parte de creencias y cultura, entender un poco mejor los incentivos también de las organizaciones participantes, porque es parte también de entender cómo apalancar su participación en este movimiento.
- Juan Del Cerro: muy de acuerdo, justamente lo que el Instituto del Fracaso encontró sobre el fracaso de las empresas sociales, fue la falta de un contexto legal e institucional adecuado. Sé que también en Yucatán hay una iniciativa en este sentido, ahí hay oportunidad para hacer algo en conjunto con ellos. En el tema capacidades, muy importante involucrar a las universidades, no sólo para desarrollar capacidades sino que para generar cultura entre los estudiantes; asumo que la mayoría de las universidades hoy siguen sin discutir ni siquiera el tema, el concepto. Y el último punto es que me acordé de un material de Leonardo Maldonado que me compartió Juan Carlos, sobre seis pilares para la construcción de ecosistemas, vale la pena revisarlo por si nos pasa algún tema. [Juan Carlos comparte el link del [Canvas de Aceleración de Ecosistemas](#) de Leonardo Maldonado y recuerda que el autor chileno impartió un taller sobre el tema en Epicentro de 2017 con varios actores del ecosistema de Jalisco].
- Daniel Ramos: creo que el éxito de esas reuniones está en tener a los invitados adecuados. [comparte link para [la visión de LINC sobre Sistemas Locales](#)].
- Raúl de Anda: los quiero felicitar, se me hizo un documento bien preparado, se me hizo muy fácil ver que tienen un profundo entendimiento de la situación real, y soy de la idea que lo primero es hacer un diagnóstico real con la menor tendencia posible, y me gusto mucho que están tratando de escuchar personas con diferentes habilidades y expertises, se me hace que tienen el 80% del trabajo hecho. En medición de impacto, trabajamos con Bitácora Social, quienes dicen que no hay quien conozca mejor la clase media y la base de datos de la pirámide mexicana mejor que ellos; si les fuera valioso, encantado de presentarlos con ellos. También recomiendo mucho a los artículos de Mulago Foundation sobre evaluación. También recomiendo no tratar a los emprendedores [e innovadores] sociales como superhéroes, tenemos que empezar a considerar que eso debería ser lo normal. Y finalmente, nosotros trabajamos mucho con el gobierno de Guanajuato, me queda claro que el ecosistema de Jalisco es mucho más desarrollado, pero los podría presentar con ellos, porque creo que han hecho un buen trabajo a la hora de ser creativos para fondar iniciativas, para reducir los procesos burocráticos.

2a. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Marco Legal e Institucional

Información general

Fecha: miércoles, 27 de febrero de 2019

Duración: 3 horas y 5 minutos

Lugar: Casa ITESO Clavigero

Participantes: 7 asistentes (Salvador Paz, Alberto Medina Mora, Ester Soto, Aristeo López, Felipe Munguía, Joyce Tognola, David Bates)

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [39 minutos]

Comentarios relevantes:

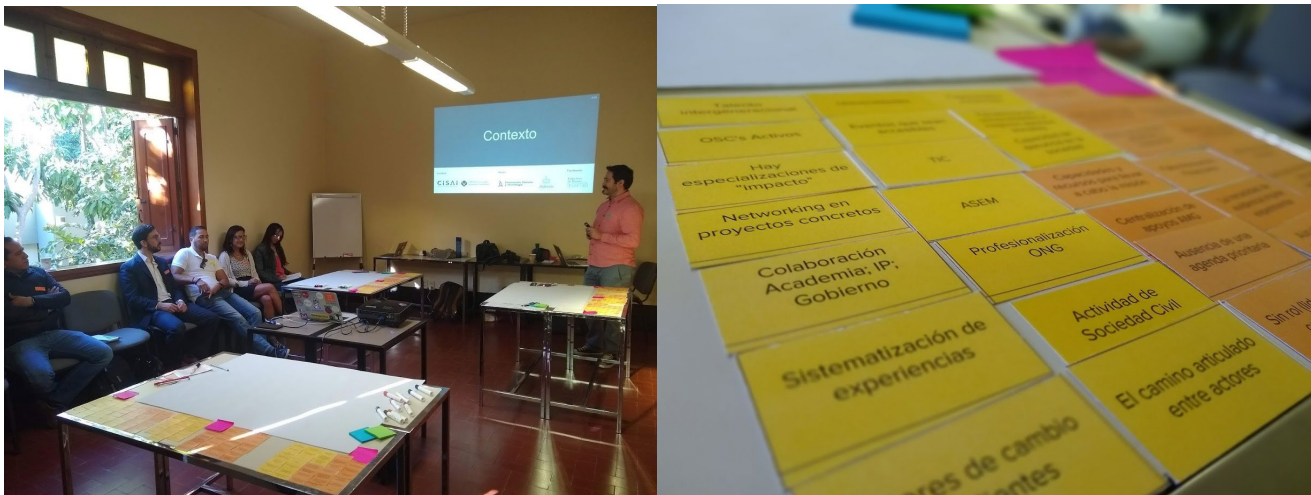
- Felipe Munguía: haciendo la analogía con el sistema ecológico, sería interesante analizar la perspectiva de equilibrio entre todos los actores, como un control natural, biológico.

Análisis de relaciones causa-efecto [58 minutos]

La sesión inició con la división de los participantes en tres mesas, de manera que pudieran revisar las fuerzas facilitadoras e inhibidoras en el tema del Marco Legal e Institucional mencionadas en la sesión anterior, así como las fuerzas de los otros temas que puedan ser transversales; y seleccionar una fuerza-clave para la actividad de análisis de relaciones causa-efecto. Las relaciones causa-efecto deberían considerar variables estructurales y comportamentales, preferir a hechos en lugar de supuestos (mejor aún si hay datos, estudios, testimonios o es basado en situaciones vividas), así como enfocarse al contexto actual, en lugar del deseado o ideal.

Temas priorizados por los participantes:

- Felipe: nuevas reformas legales.
- Aristeo: leyes desarmonizadas y contradictorias.
- Salvador: agilidad legal y fiscal.
- Alberto: corrupción.

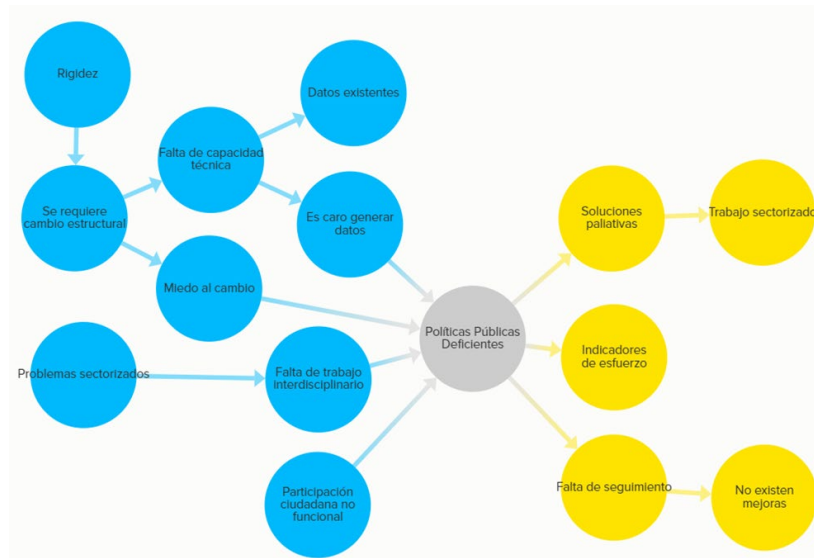
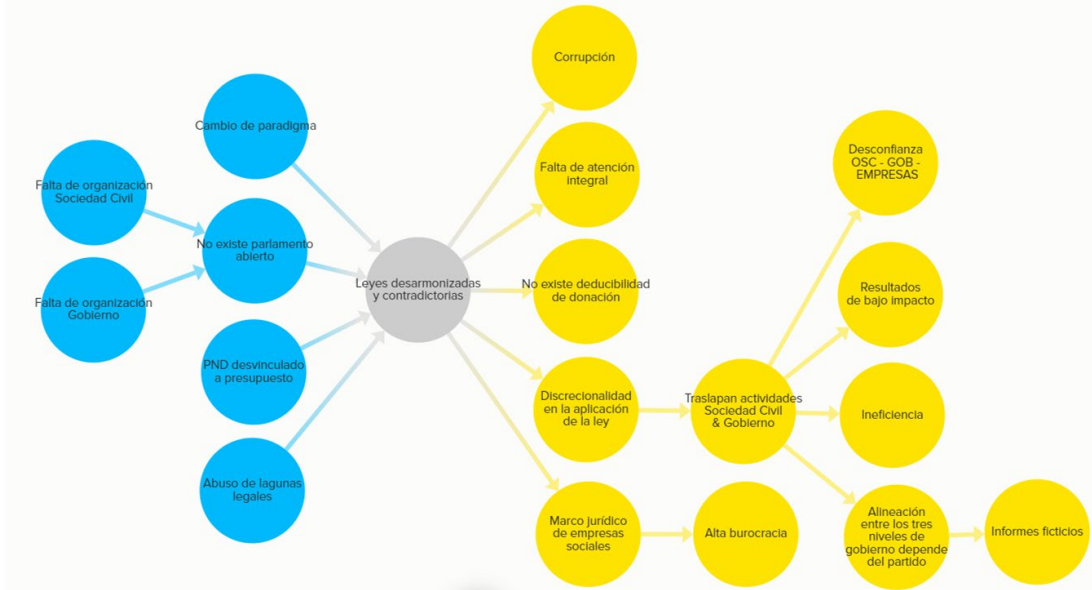


Luego, los participantes se agruparon en dos equipos, produciendo dos carteles de relaciones causa-efecto

cada uno:

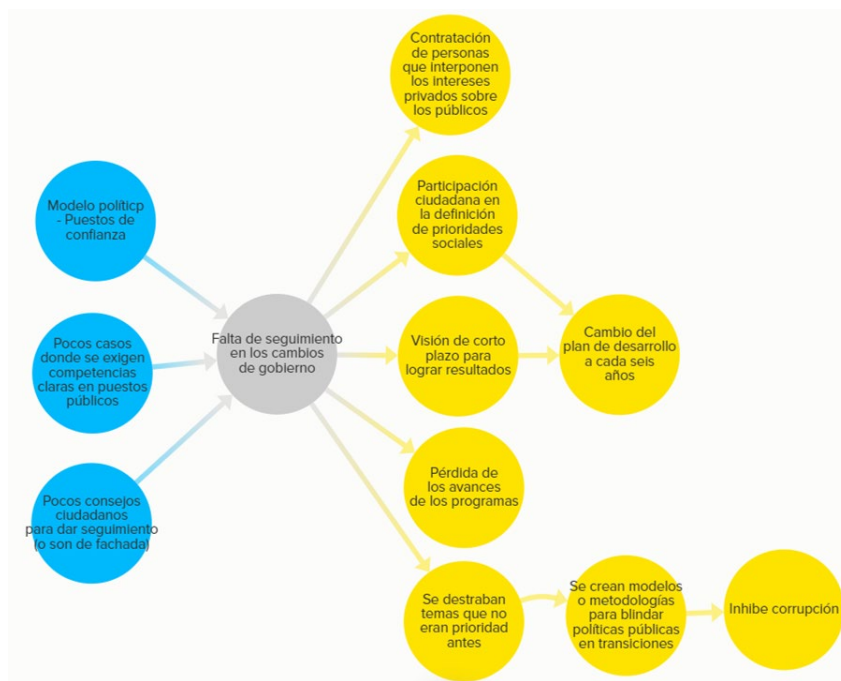
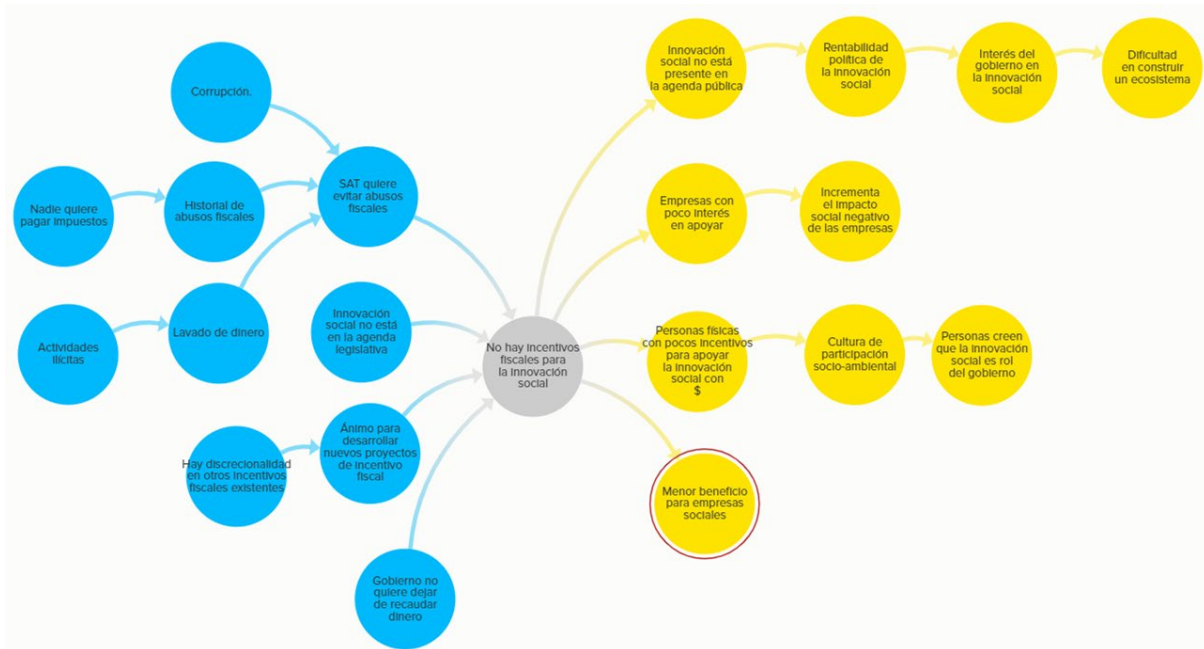
Grupo 1:

- Árbol de causas y efectos de “Leyes desarmonizadas y contradictorias”
- Árbol de causas y efectos de “Políticas públicas deficientes”



Grupo 2:

- Árbol de causas y efectos de “No hay / hay pocos incentivos fiscales para el impacto social (o se desconocen)”
- Árbol de causas y efectos de “Falta de seguimiento en los cambios de gobierno”

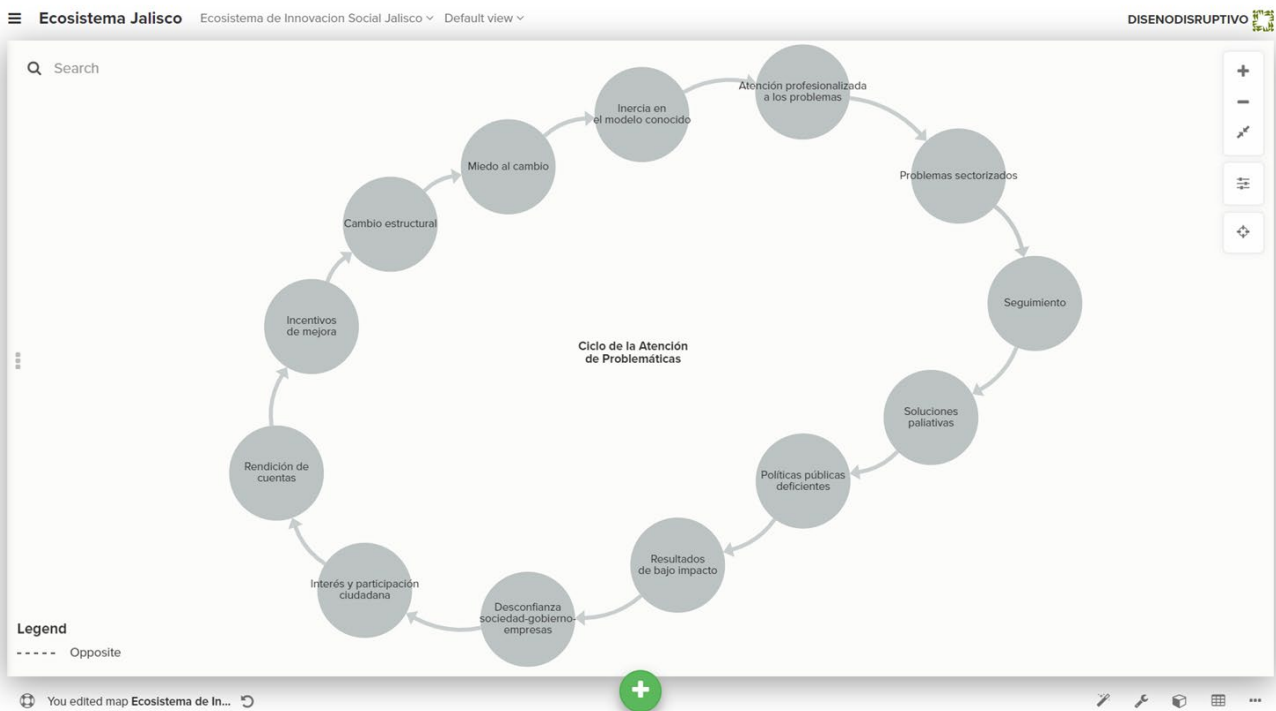


Identificación de ciclos de retroalimentación [57 minutos]

Una vez identificadas diferentes relaciones de causa y efecto en los temas prioritarios, los participantes fueron orientados a buscar patrones de comportamiento en el ecosistema, que evidencian problemas que se repiten constantemente, y que sean fundamentales profundizar para que podamos entender el ecosistema.



Grupo 1: Ciclo vicioso de la atención de problemáticas, en donde mientras más sectorizados están los problemas, más las soluciones son paliativas, menores son los resultados, mayor la desconfianza entre sociedad civil, gobierno e iniciativa privada, menor interés y participación ciudadana, menor rendición de cuentas, menos incentivos de mejora, mayor miedo al cambio, mayor inercia, y más sectorizados siguen los problemas.



Comentarios relevantes:

- Yo lo he visto desde el diseño de las políticas, sobre la falta de planeación, falta de capacidades técnicas, por lo tanto tiende a ese cambio. Tampoco hay capacitación de los funcionarios, no hay una visión estructural, no se cambia el paradigma estructural de atención a los problemas, entonces solo se trabaja sectorizadamente, son paliativos a los problemas.
- Yo no conozco en el caso de Jalisco, una política pública que atienda de manera integral una causa, o un problema incluso. Las ACs están sectorizadas también, y no trabajan coordinadamente con otros. No existe una coordinación de atacar las problemáticas ni a nivel de sociedad civil, ni a nivel de gobierno, y muchas veces hay duplicidad de acciones.

Grupo 2: Ciclo vicioso de los incentivos fiscales para la innovación social, en donde mientras menos incentivos fiscales para la innovación social, menor interés de la iniciativa privada y las personas físicas en aportar recursos, menos soluciones innovadoras, mayor mantenimiento del status quo, mayor utilización de indicadores de desarrollo tradicionales como por ejemplo el PIB y la generación de empleos, luego más percepción de que la innovación social no tiene contribuciones concretas a los indicadores de desarrollo, menos rentabilidad política, menos está la innovación social presente en la agenda pública, lo que hace que haya menos interés del gobierno en la innovación social y se repite este ciclo al no generar incentivos fiscales.



Es posible revisar los videos con la presentación de los ciclos de retroalimentación realizada por los grupos [aquí](#).

Comentarios relevantes:

- Es interesante que al no haber un consenso de cómo medir el impacto de la innovación social, lo que

podría ser más complejo, sigamos basándonos solamente en indicadores económicos y con eso la innovación social ya no parece tan relevante. Y, al no tener claro cómo medirlo, hay el riesgo de abusos legales o fiscales, luego no se crean incentivos suficientes o justos debido a la subjetividad.

Cierre y comentarios finales (20 minutos)

- Ester: para mí es un reto y un compromiso social. El pensamiento cíclico me deja muy movida, como que a veces es necesario un shock.
- Aristeo: yo tomo este ejercicio de los ciclos como una invitación para ver las cosas como parte de un todo. Muchos de nosotros andamos haciendo esfuerzos paralelos y de pronto estamos fraccionados, y eso me deja inquieto sobre cómo hacerle para aunar esfuerzos.
- Felipe: me gustan estos ejercicios analógicos, en donde se expresan en las mesas las experiencias de cada uno, y que trates de saber que se ha vivido, ya sea de problemas o áreas de oportunidad. Y lo más importante, es que estamos trabajando en ¿qué vamos hacer?, ¿cómo lo vamos hacer? pero ya tenemos un ¿para qué lo vamos hacer?.

2b. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Capacidades

Información general

Fecha: jueves, 28 de febrero de 2019

Duración: 3 horas y 5 minutos

Lugar: Edificio MIND - México Innovación y Diseño

Participantes: 10 asistentes (Jorge Meléndez, Alejandro Morales, Ury Sarabia, Ixánar Uriza, David Contreras, María Elena de la Torre, Felipe Munguía, Miriam Gastelum, Joyce Tognola, David Bates)

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [27 minutos]

Sin comentarios.

Análisis de relaciones causa-efecto [1 hora y 22 minutos]

Temas priorizados por los participantes:

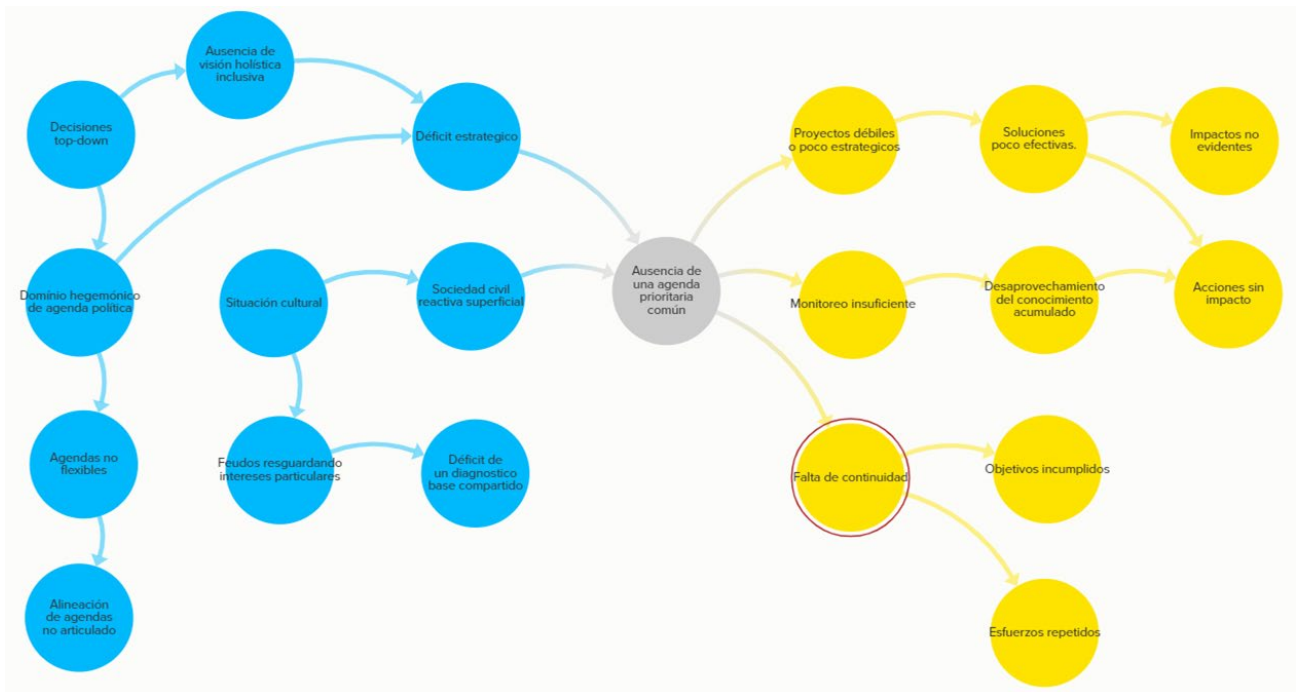
- Grupo de Ury Sarabia: la falta de networking hacia proyectos concretos; los actuales son demasiado superficiales.
- Grupo de David Bates: la articulación entre actores del ecosistema y una especialización inteligente.
- Grupo de Joyce Tognola: sistematización de experiencias y generación de evidencias.
- Grupo de María Elena de la Torre: establecer los conectores hacia una agenda prioritaria, definir los

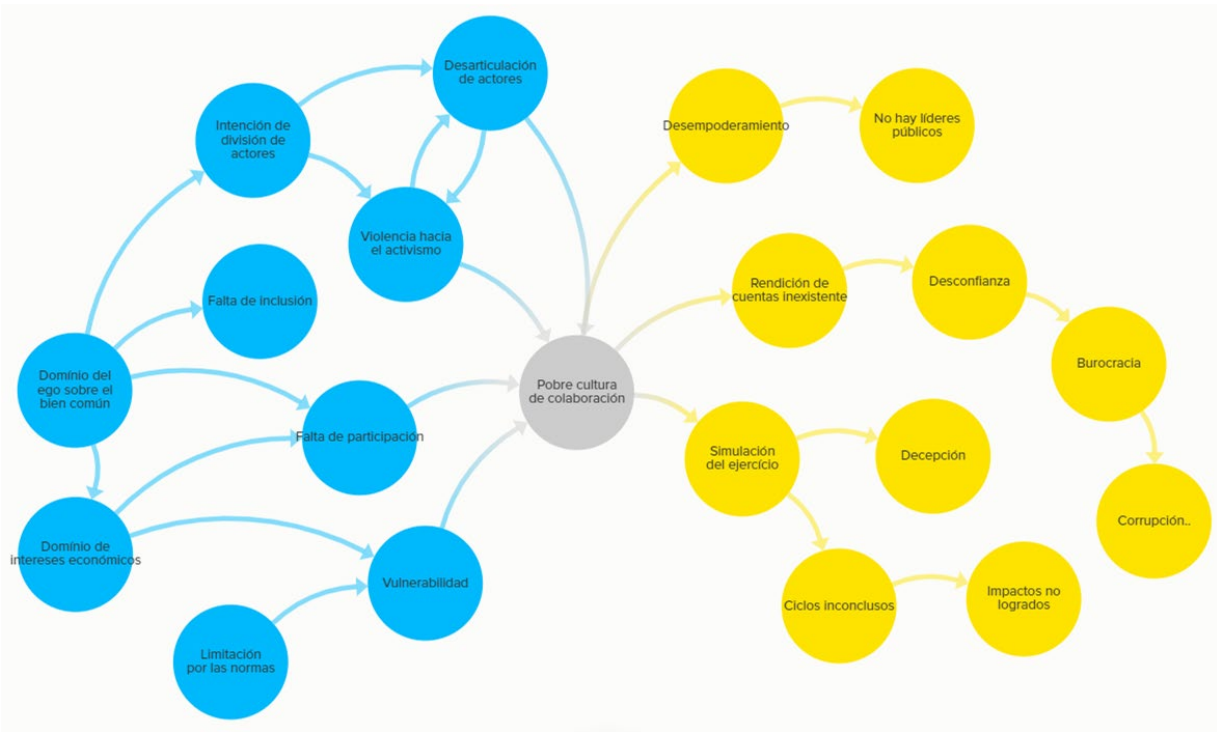
mecanismos de colaboración que vinculen las capacidades existentes.



Grupo 1:

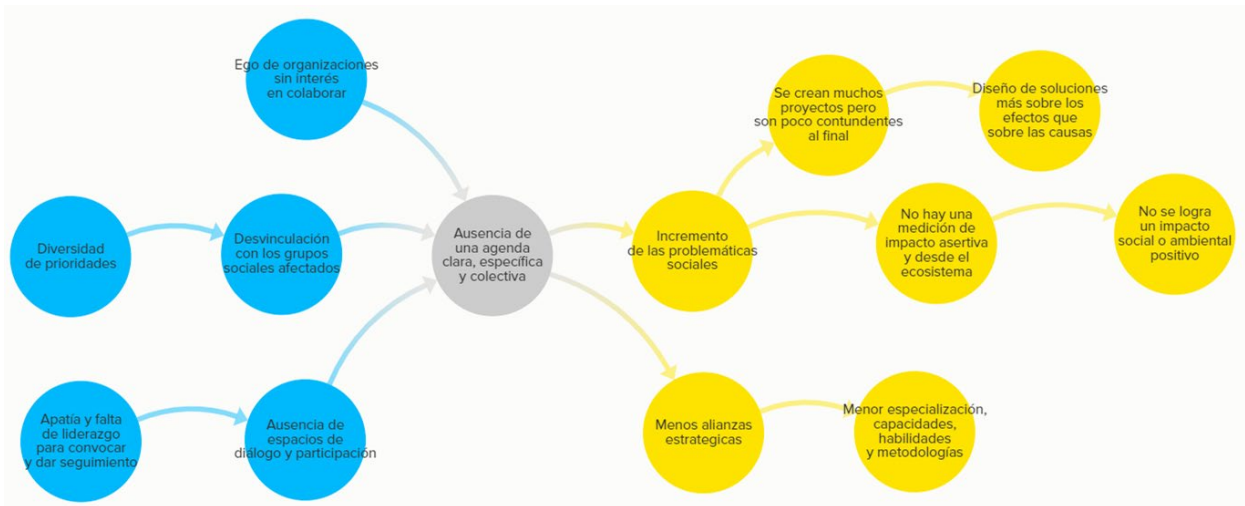
- Árbol de causas y efectos de “Ausencia de una agenda prioritaria común”
- Árbol de causas y efectos de “Pobre cultura de colaboración”

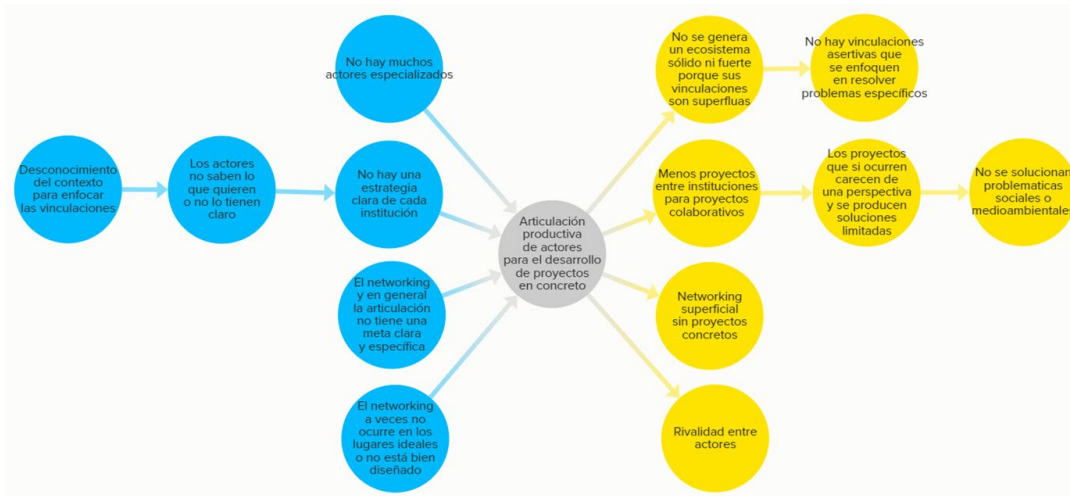




Grupo 2:

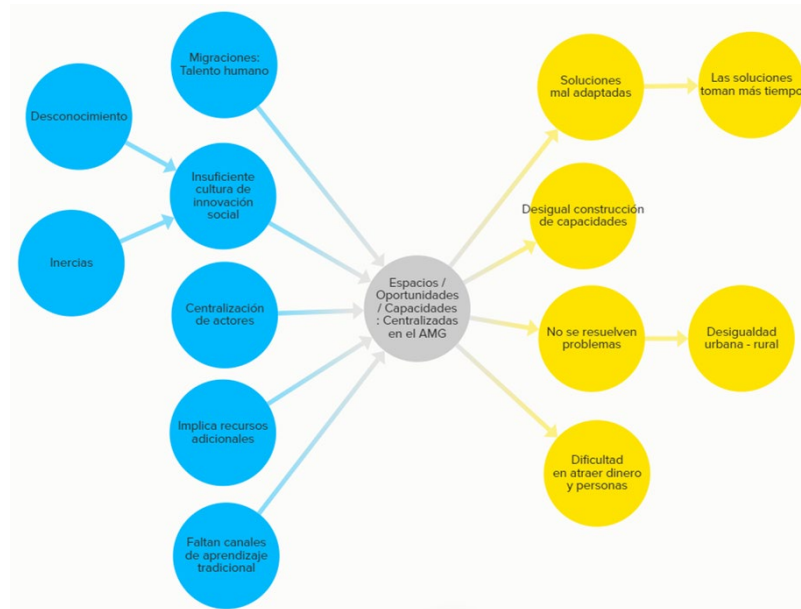
- Árbol de causas y efectos de “Ausencia de agenda clara, específica y colectiva”
- Árbol de causas y efectos de “Articulación poco productiva para desarrollar proyectos”

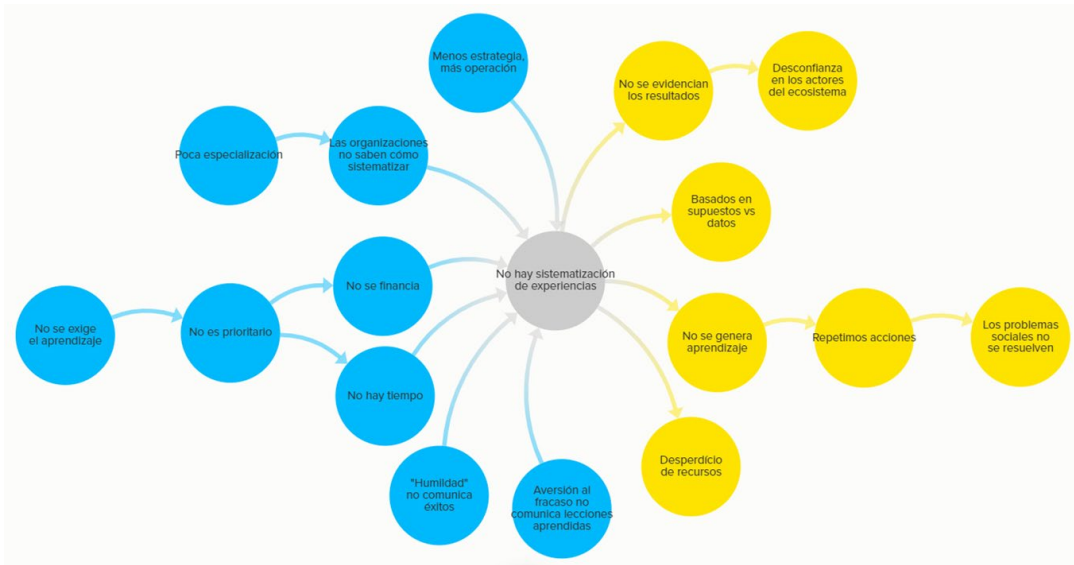




Grupo 3:

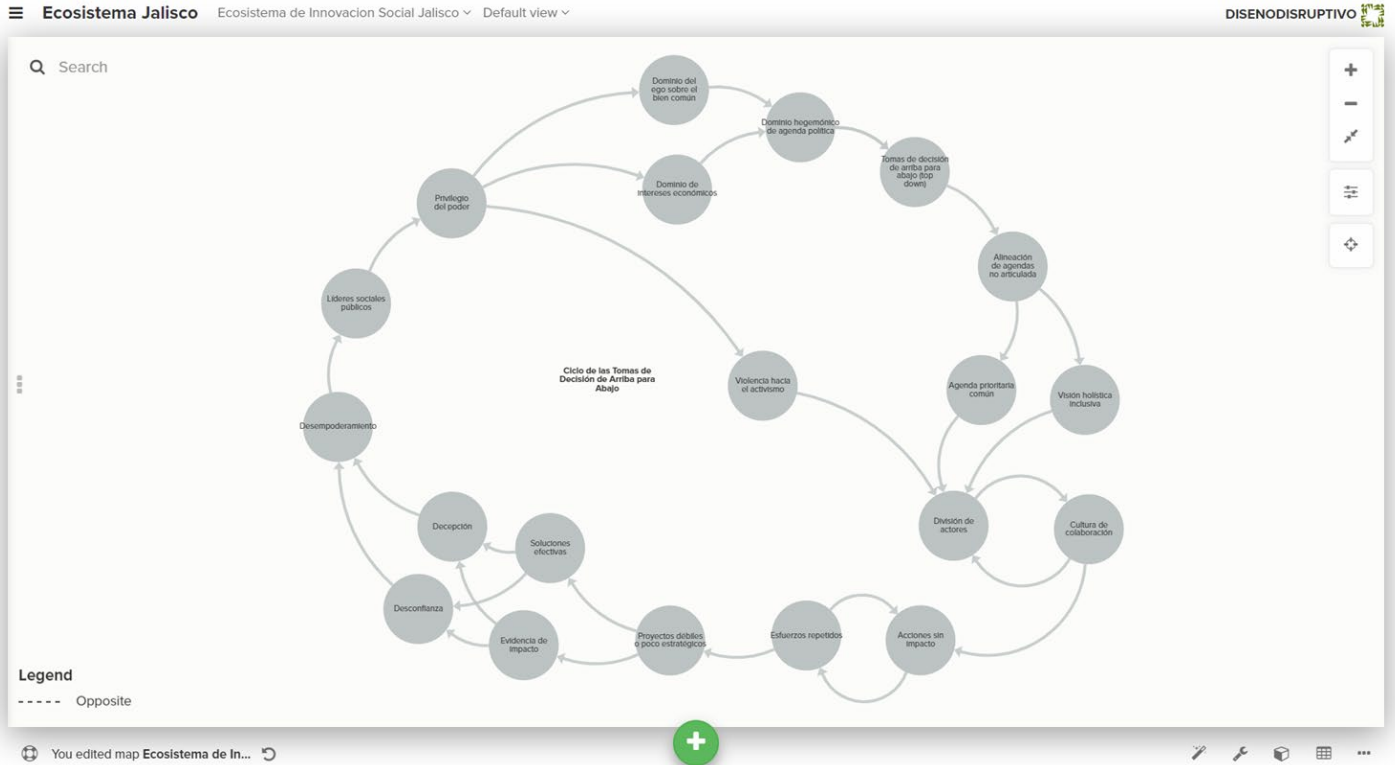
- Árbol de causas y efectos de “Baja sistematización de experiencias”
- Árbol de causas y efectos de “Centralización de las capacidades en Guadalajara”





Identificación de ciclos de retroalimentación [57 minutos]

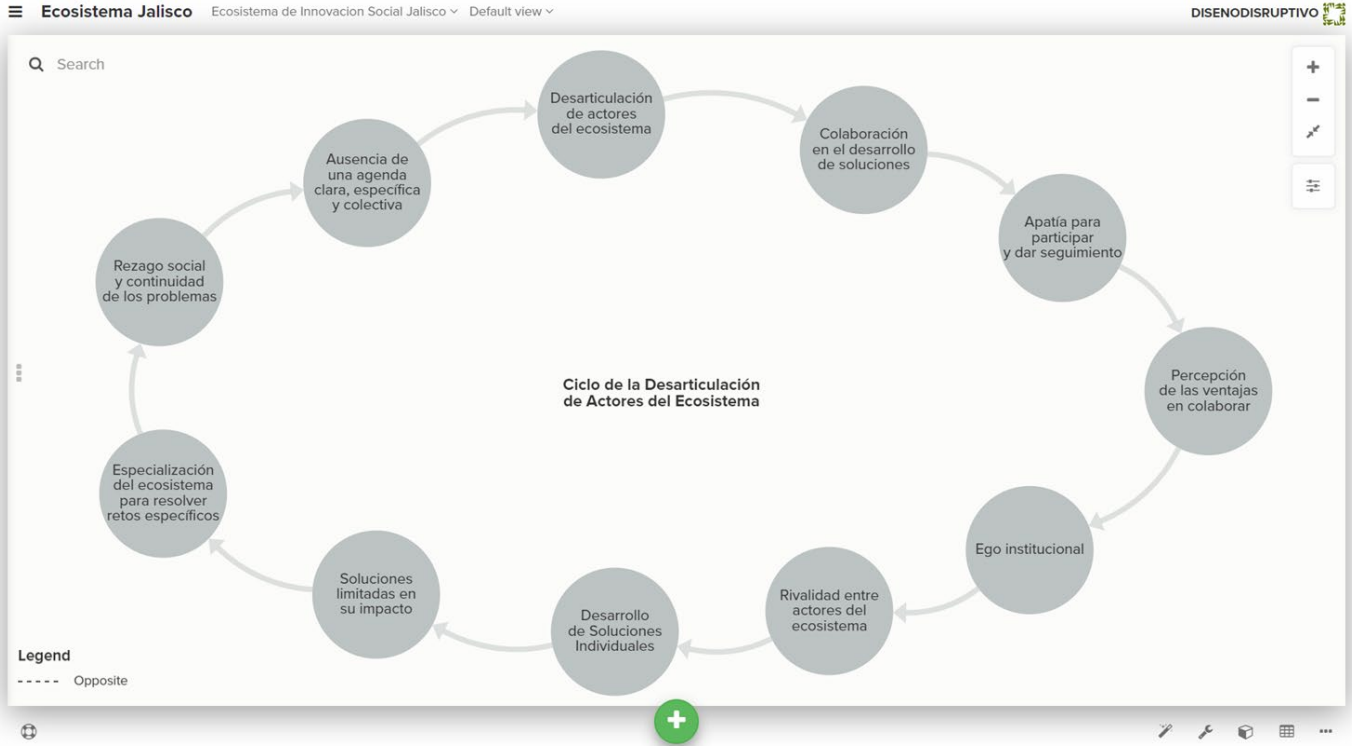
Grupo 1: Ciclo de las Tomas de Decisión de Arriba para Abajo, en donde mientras más se toman decisiones de arriba para abajo, menor la articulación de alineación de agendas, luego menor visión holística, lo que lleva a una división de actores y menor cultura de colaboración, más acciones sin impacto y esfuerzos repetidos, más proyectos débiles y poco estratégicos, menos soluciones efectivas y evidencia de impacto, mayor decepción, desconfianza y desempoderamiento, lo que lleva a haber menos líderes sociales públicos, dando mayor espacio al privilegio de poder, lo que por un lado permite mayor violencia hacia el activismo, y por otro mayor dominio hegemónico de la agenda pública, reforzando la toma de decisiones de arriba para abajo.



Comentarios relevantes:

- El miedo también provoca la falta de colaboración.

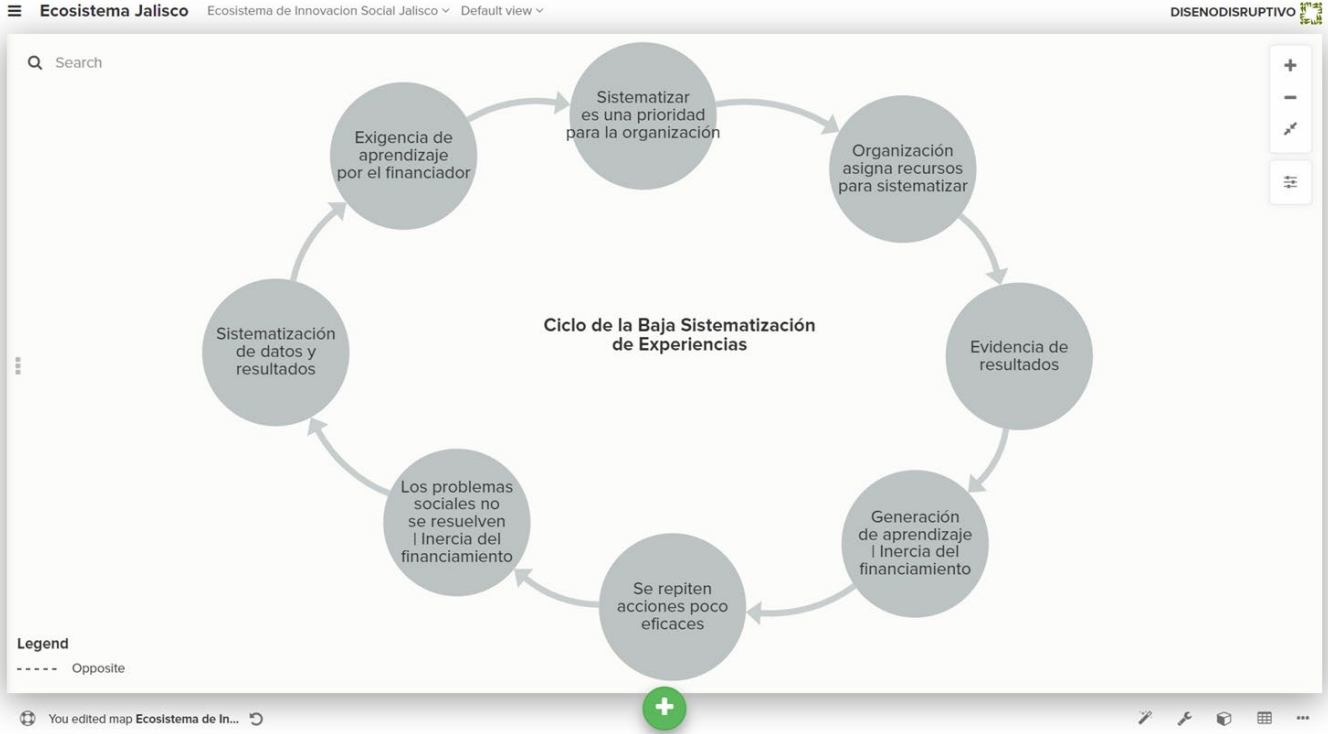
Grupo 2: Ciclo de la Desarticulación de Actores del Ecosistema, en donde mientras mayor desarticulación de los actores del ecosistema, menor colaboración en el desarrollo de soluciones, lo que lleva a mayor apatía para participar y dar seguimiento, reforzando una baja percepción de las ventajas en colaborar y el ego institucional, aumentando la rivalidad entre los actores, lo que lleva al mayor desarrollo de soluciones individuales, lo que por su vez tienen impacto limitado, disminuyendo la especialización de los actores del ecosistema para resolver retos específicos, reforzando el rezago social y continuidad de los problemas y la ausencia de una agenda clara, específica y colectiva, manteniendo la desarticulación entre los actores del ecosistema.



Comentarios relevantes:

- Con base en mis referencias de innovación social en otros países, creo que debemos iniciar con sentido social primero, y empezar a articular de manera adecuada todos los actores del ecosistema, y así ir construyendo la pirámide hacia el desarrollo de soluciones.
- El que las personas vean poca “rentabilidad” en colaborar es un punto clave de este ciclo.

Grupo 3: Ciclo de la Baja Sistematización de Experiencias, en donde mientras menor exigencia de aprendizaje por el financiador, menos sistematizar es una prioridad para la organización, y por eso la organización no asigna recursos para sistematizar, llevando a una menor evidencia de resultados y por ende generando menos aprendizajes, reforzando la inercia del financiamiento, por lo que se repiten acciones poco eficaces y los problemas no se resuelven,



Comentarios relevantes:

- Es como un ciclo de la mediocridad (de los resultados).
- Los financiadores no quieren exigir demasiado porque se quedan sin proyectos para financiar.
- No es que en el mundo no haya dinero para asignar, sino que falta visión de impacto en los proyectos para recibir mayor financiamiento.



Es posible revisar los videos con la presentación de los ciclos de retroalimentación realizada por los grupos [aquí](#).

Cierre y comentarios finales (10 minutos)

- La rentabilidad política y su impacto en la definición de recursos y prioridades. A mi me tocó ver que en una oficina de gobierno se haya hecho un excelente proceso de diagnóstico social pero al final lo que gana es la motivación política en demostrarse mejor que los demás, y elegir temas que son más rentables políticamente, que van a brillar y rendir votos inmediatamente, y no sólo los que se identificaron colectivamente y tienen sentido para la sociedad civil, aunque sus resultados sean a mediano y largo plazo.
- Los medios y el propio modelo mental de los electores refuerzan esos logros de corto plazo.
- Por eso la importancia de movimientos como este, en donde podamos conversar honestamente e ir desarrollando una agenda común entre nosotros.

2c. Patrones que impiden o facilitan llegar a este ecosistema ideal: Creencias y Cultura

Información general

Fecha: viernes, 1 de marzo de 2019

Duración: 3 horas y 10 minutos

Lugar: Casa ITESO Clavigero

Participantes: 12 asistentes (Zafiro Rizo, Alvaro Abitia, Marien Aubert, Lula Toussaint, Claudia Ibarra, Joaline Pardo, Maite Cortes, Andres Barrios, Miriam Gastelum, Joyce Tognola, Nidia Ibarra, David Bates)

Introducción, presentaciones individuales y contextualización [43 minutos]

Comentarios relevantes sobre la visión para el ecosistema:

- Andres Barrios: considerar a los derechos humanos.
- Maite Cortes: dudas sobre cómo se definirían eficacia, eficiencia y sostenible.
- Zafiro Rizo: duda sobre definición de justa.
- Se discutió sobre la importancia de un glosario que acompañe a la visión.



Análisis de relaciones causa-efecto [53 minutos]

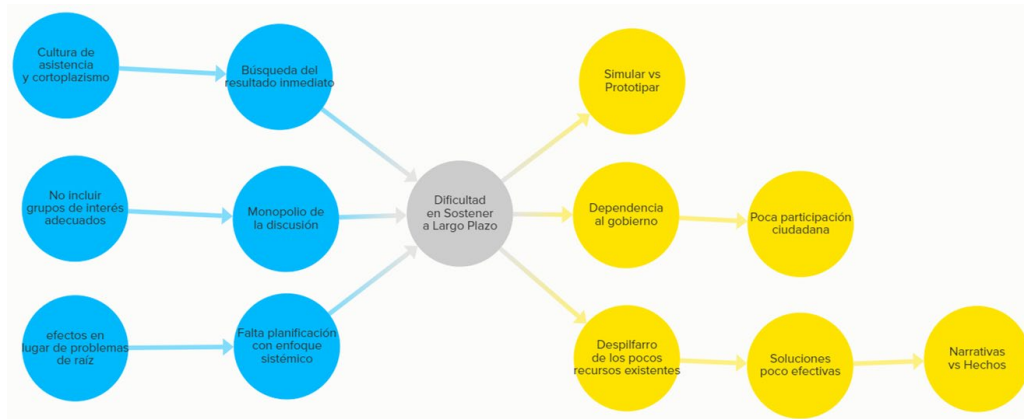
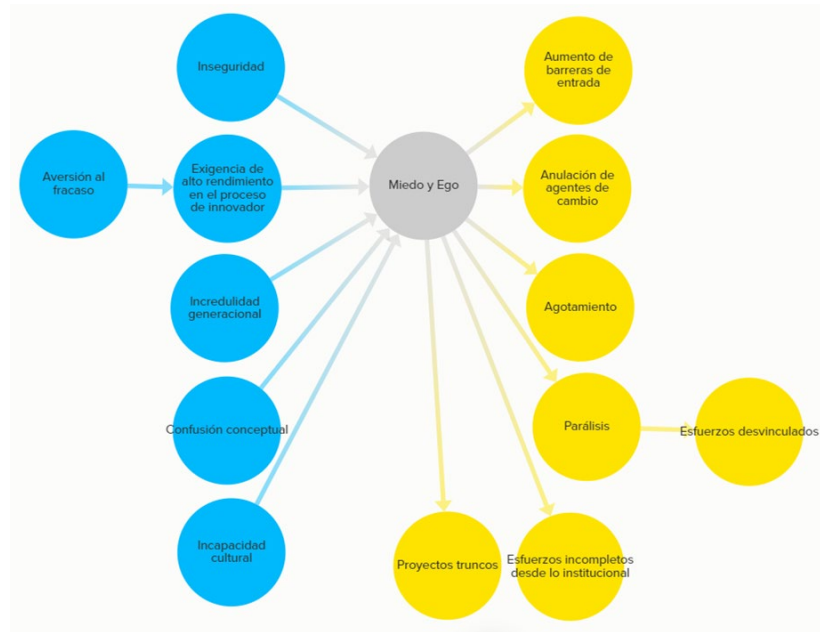
Temas priorizados por los participantes:

- Grupo 1: desarticulación de actores y bajo interés y apropiación de la agenda público-política
- Grupo 2: la falta de vinculación y articulación de acciones y actores
- Grupo 3: el miedo y el ego



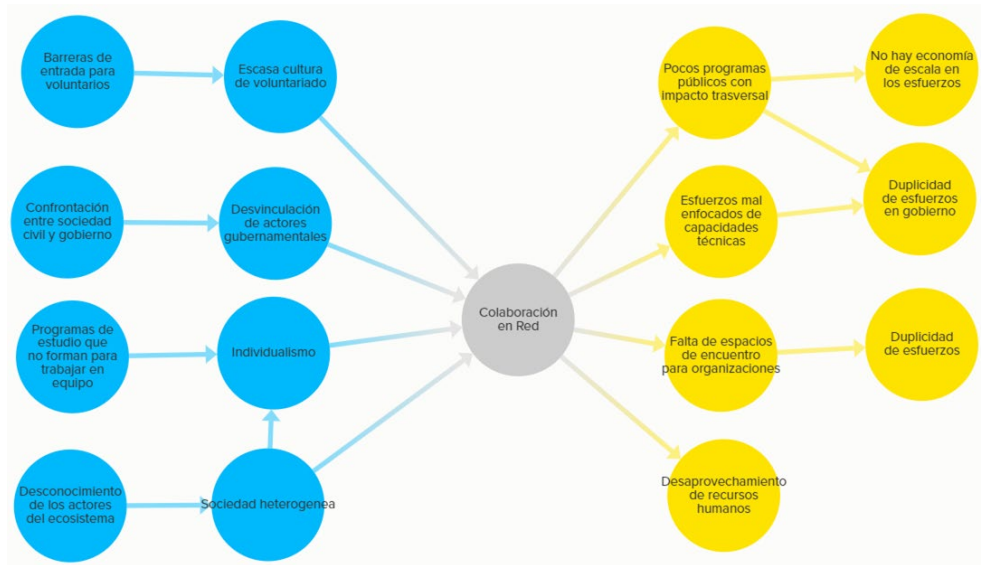
Grupo 1:

- Árbol de causas y efectos de “Miedo y ego”
- Árbol de causas y efectos de “Dificultad en sostener a largo plazo”



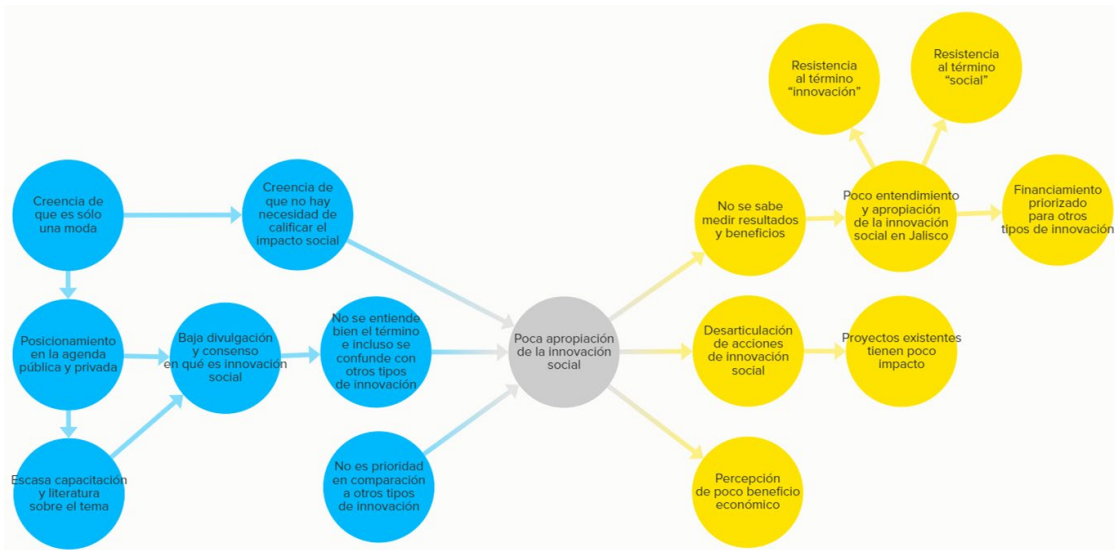
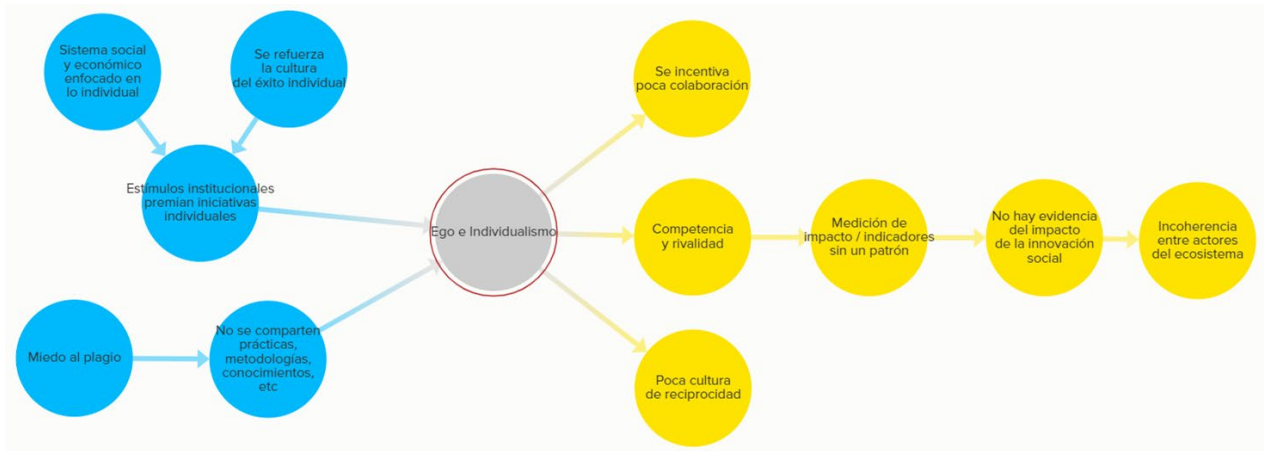
Grupo 2:

- Árbol de causas y efectos de “Poco trabajo en red”
- Árbol de causas y efectos de “Débil cultura de medición y evaluación”



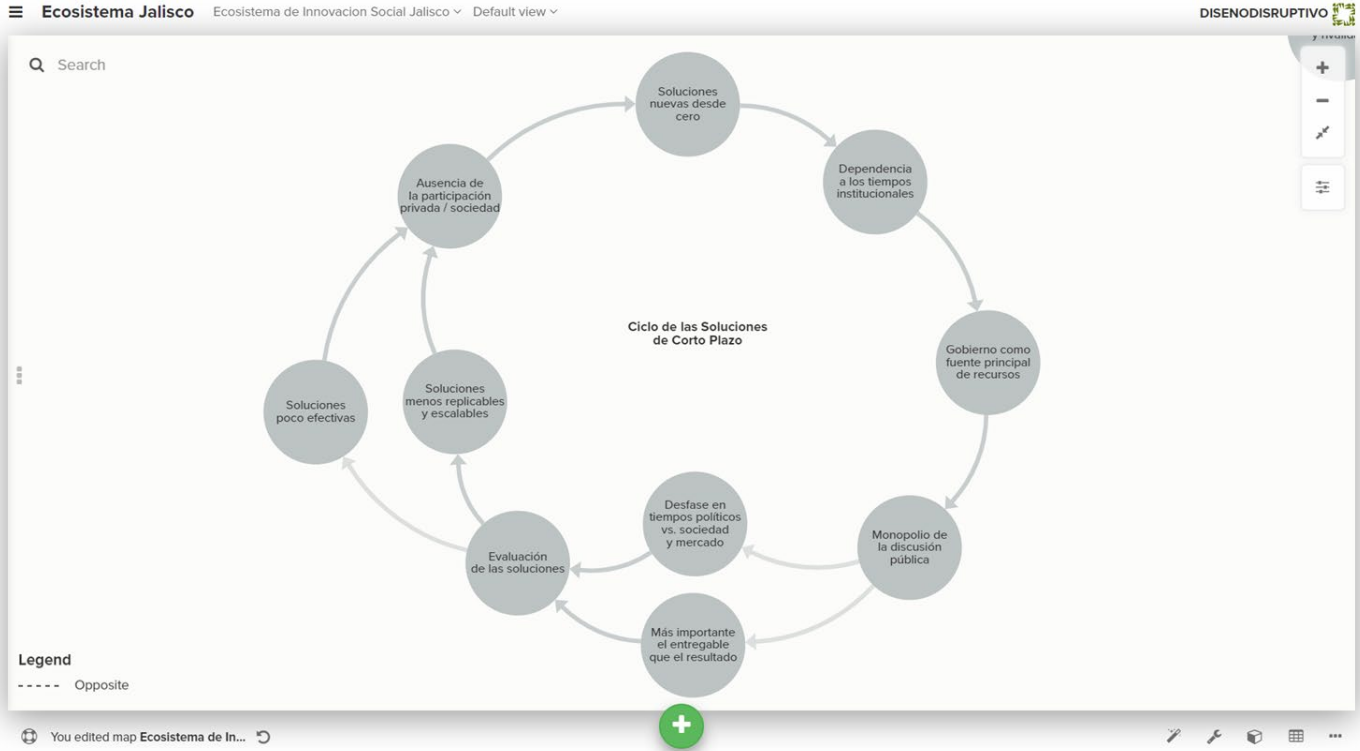
Grupo 3:

- Árbol de causas y efectos de “Ego e individualismo”
- Árbol de causas y efectos de “Poca apropiación de la innovación social”

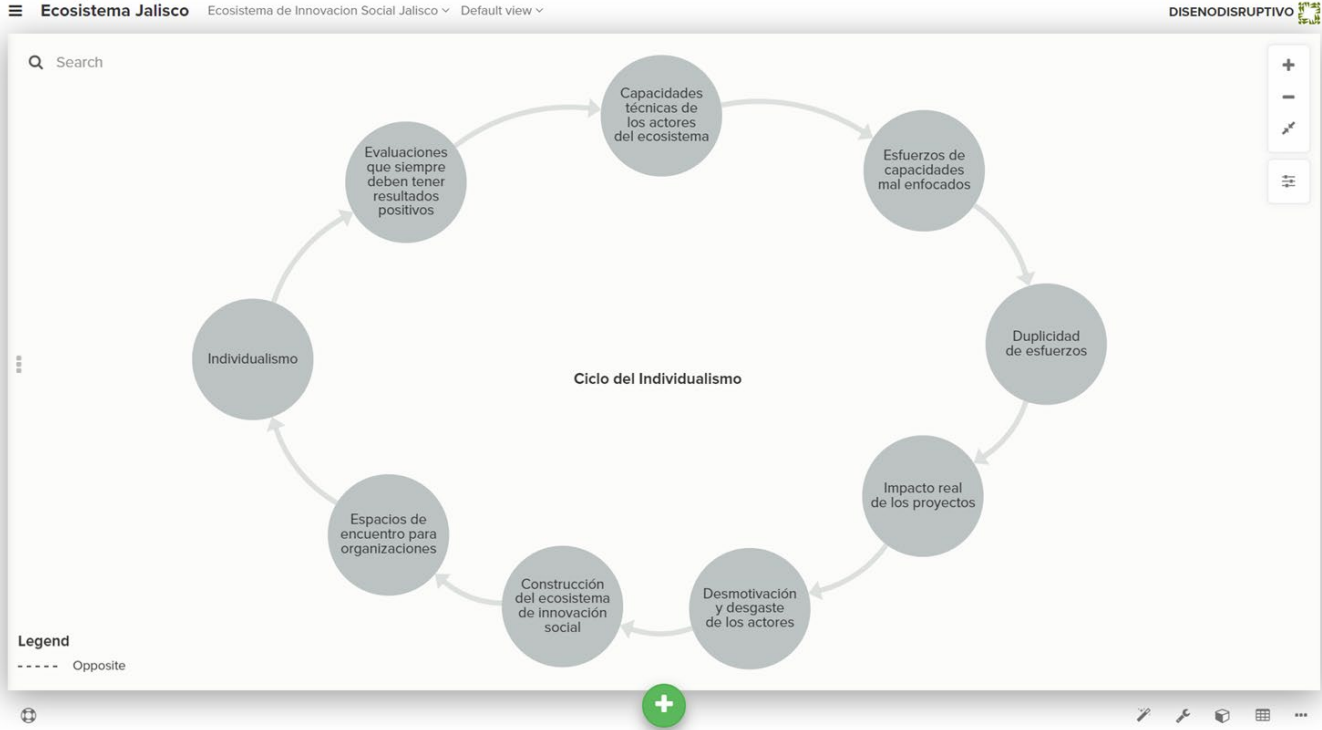


Identificación de ciclos de retroalimentación [36 minutos]

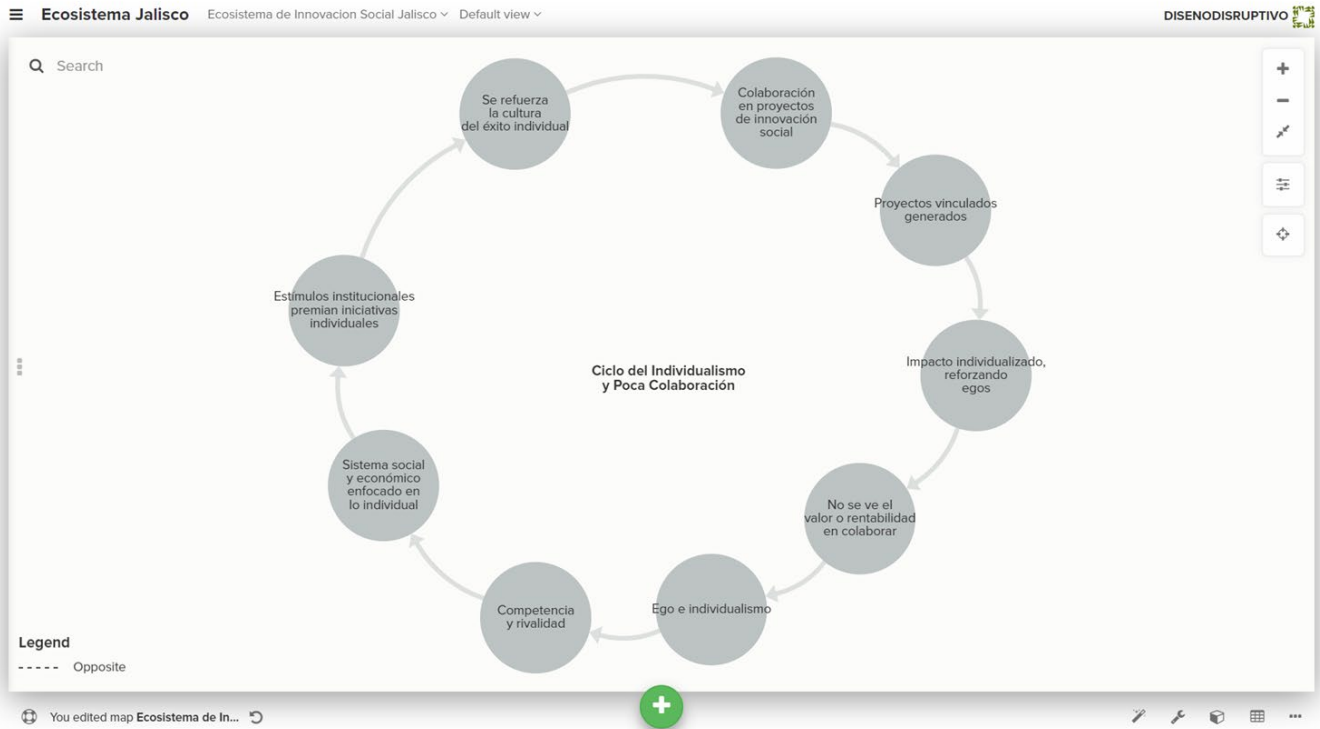
Grupo 1: Ciclo de las Soluciones de Corto Plazo, en donde se definen soluciones nuevas desde cero desde el sector público y el sector privado, y dependiendo de los tiempos institucionales, el gobierno los financia resultando en un monopolio de la agenda pública. Pero con el desfase en tiempos políticos, en comparación con la sociedad y el mercado, hay menor evaluación de las soluciones. Otro factor que contribuye a eso es que los entregables son más importantes que los resultados. Con eso, se desarrollan soluciones poco efectivas, escalables y replicables, reforzando la ausencia de la participación privada y la sociedad, haciendo con que se repita el ciclo del desarrollo de nuevas soluciones desde cero desde el gobierno con unos pocos del sector privado.



Grupo 2: Ciclo del Individualismo, en donde mientras menos capacidades técnicas de los actores del ecosistema, más los esfuerzos de capacidades están mal enfocados, lo que lleva a la duplicidad de esfuerzos y un menor impacto real de los proyectos, lo que por su vez aumenta la desmotivación y desgaste de los actores, que dejan de construir un ecosistema de innovación social, y con menos espacios de encuentro, mayor individualismo, y con eso las evaluaciones realizadas siempre deben forzar un resultado positivo, reforzando las bajas capacidades técnicas de los actores del ecosistema.



Grupo 3: Ciclo del Individualismo y Poca Colaboración, partiendo de que no hay colaboración en proyectos de innovación social, con lo cual se generan claramente menos proyectos vinculados, con esto se refuerza que el impacto social producido es individualizado, es decir, se refuerza la cultura del éxito individual - “este éxito es de mi institución” -, con esto también se genera que no se vea el valor de colaborar, o sea, “todos estos esfuerzos los tuve yo, son míos, están funcionando”, por lo tanto también empezamos a generar ego e individualismo en nuestras instituciones, incluso esto refuerza la competitividad y rivalidad entre instituciones, también refuerza un sistema social y económico que está enfocado en lo individual, lo cual produce que los estímulos de instituciones estén premiando iniciativas no colectivas y de nuevo cerramos el ciclo con la falta de una colaboración de proyectos en innovación social.



Es posible revisar los videos con la presentación de los ciclos de retroalimentación realizada por los grupos [aquí](#).

Discusión final (43 minutos)

Individualismo:

- Hay una lógica de esperar quien te va a poner a colaborar. Pero la colaboración no funciona si viene desde arriba, como del gobierno. Debe haber sentido, una causa común, una adición voluntaria. Que la convocatoria diga que es necesaria colaboración no funciona.
- A veces el ego también está entre los líderes, porque entre los pares tenemos muchos de los que trabajamos juntos entre diferentes instituciones.
- Tenemos muchas oportunidades de hacer networking pero eso no necesariamente genera colaboración.
- Muchas veces la colaboración se da porque hay una persona capaz de desbloquear, de quitar las barreras para eso, que puede ayudar a que un movimiento o proyecto crezca dentro de una institución y con otras.
- Si facilitamos que esas personas generen mayor confianza entre sí, eso puede destrabar muchas cosas.
- Pero por otro lado, el compadrazgo refuerza que no haya necesidad de capacidad técnica, sólo de que

conozcas a las personas correctas.

- Que los actores estén trabajando sobre cosas que no den resultado, realmente genera mucho desgaste y desmotivación. Pero sin esfuerzos para el encuentro, no podemos enfocar esfuerzos de la manera más adecuada.
- Veo que muchas personas son las mismas pero van cambiando de puestos e instituciones. Y a veces hay esfuerzos de revisar qué pasó antes de que llegara a este nuevo puesto pero luego se van y no necesariamente el siguiente quiere hacer lo mismo. Y yo por ejemplo que llegué a mis conclusiones de lo que haría diferente de lo que hice en 8 años, a quién le dejo esos hallazgos?
- Muchas colaboraciones que fluían bien dejan de existir porque no hubo un convenio firmado cuando cambian las personas.
- En muchos casos ya no somos pares sino que comparsas. En instituciones grandes hay demasiadas estructuras y no somos capaces de “hackearlas” e identificar a los que toman las decisiones. Obviamente que te quedan muy pocas ganas de hacer comunidad, cuando siempre has sido un comparsa socialmente aceptable y políticamente correcto.
- Para las organizaciones más chicas, tener un ecosistema es lo que permite por ejemplo hacer crecer un proyecto que está siendo exitoso pero ya te sientes saturado, el tener quien mida el impacto, quien tenga una estructura jurídica fuerte, llegando a impactar políticas públicas, formando un ciclo virtuoso. De no ser un esfuerzo aislado sino que diversos esfuerzos que se están complementando.
- En las universidades por ejemplo lo veo difícil que se especialicen porque sí hacen de todo, pero sí pueden priorizar, reconociendo que “esas dos cosas hago muy bien” y hay otras cosas que otras están haciendo mejor.
- Hay una regla en donde la desconfianza viene antes de la confianza. A veces lo que se requiere para colaborar es algo muy sencillo, y aún así se preguntan “y por qué quiere eso, qué van a ganar con eso, qué gano yo con eso”.

Corto plazo:

- De la misma manera que el gobierno tiene que estar acompañando los movimientos de la sociedad, por ejemplo aquí para saber qué sucede con el ecosistema de innovación social, la sociedad necesita presionarlo, principalmente en esos momentos de cambio de administración.
- Ahí entendí porque plantean el pago por resultados como algo más sofisticado, que refleja un nivel de madurez del ecosistema. Es por la corresponsabilidad de los que pidamos y de los que damos, y eventualmente porque es super cómodo para la iniciativa privada decir “yo ya pagué mis impuestos”.
- Hay mucho prestigio en decir que somos innovadores sociales, pero por otro lado tenemos pocas herramientas para demostrarlo, y que incluso lo que tenemos que demostrar es meramente reactivo, reactivo ante instituciones públicas incapaces, reactivo antes empresarios insensibles, reactivo ante una comunidad latinoamericana que se asusta con la posibilidad de plantear sus innovaciones cotidianas como un estilo de vida, etc. Yo apostaría por una innovación social ya no reactiva, sino que

estratégica, a futuro.

- En la mayoría de los casos todavía no estamos haciendo proyectos de innovación social, pero apostando a que sean de impacto social, ocasionando la mayor derrama posible de estos impactos. El problema que pasa normalmente es que no conocemos muy bien a la gente que queremos impactar, o a quienes queremos llegar finalmente, llámense beneficiarios, sociedad, muchas veces hacemos cosas y no entendemos las dinámicas locales de tal forma que nosotros planteamos un proyecto en el que no están involucrados ellos porque lo planteamos desde nuestras realidades. Para eso necesitamos estar unidos los más posibles, para escuchar a la gente, y que eso vaya más allá de lo que hace cada institución.
- Si lo que busca el gobierno es validar soluciones para obtener votos y poder permanecer en el poder, entonces lo que tenemos que pensar mucho para crecer este ecosistema, es cual es el papel que va a jugar el gobierno en el ecosistema. Creo que el papel fundamental debería de ser facilitador de que se active el ecosistema, más que ser el que juega a que se haga el ecosistema, o sea, el ecosistema no es del gobierno.
- En el estudio de análisis del ecosistema de innovación y emprendimiento que está haciendo el MIT Enterprise Forum, se dividen a los actores en 6 diferentes roles, y justo el rol del gobierno sería el de habilitador. Justo lo que aprendieron en algunos otros estados es que el gobierno estaba centralizando la mayor parte de los roles y en el momento que el gobierno cambia su estrategia, todo el ecosistema se vuelve muy débil y vulnerable.

3. Oportunidades de intervención

Información general

Fecha: jueves, 7 de marzo de 2019

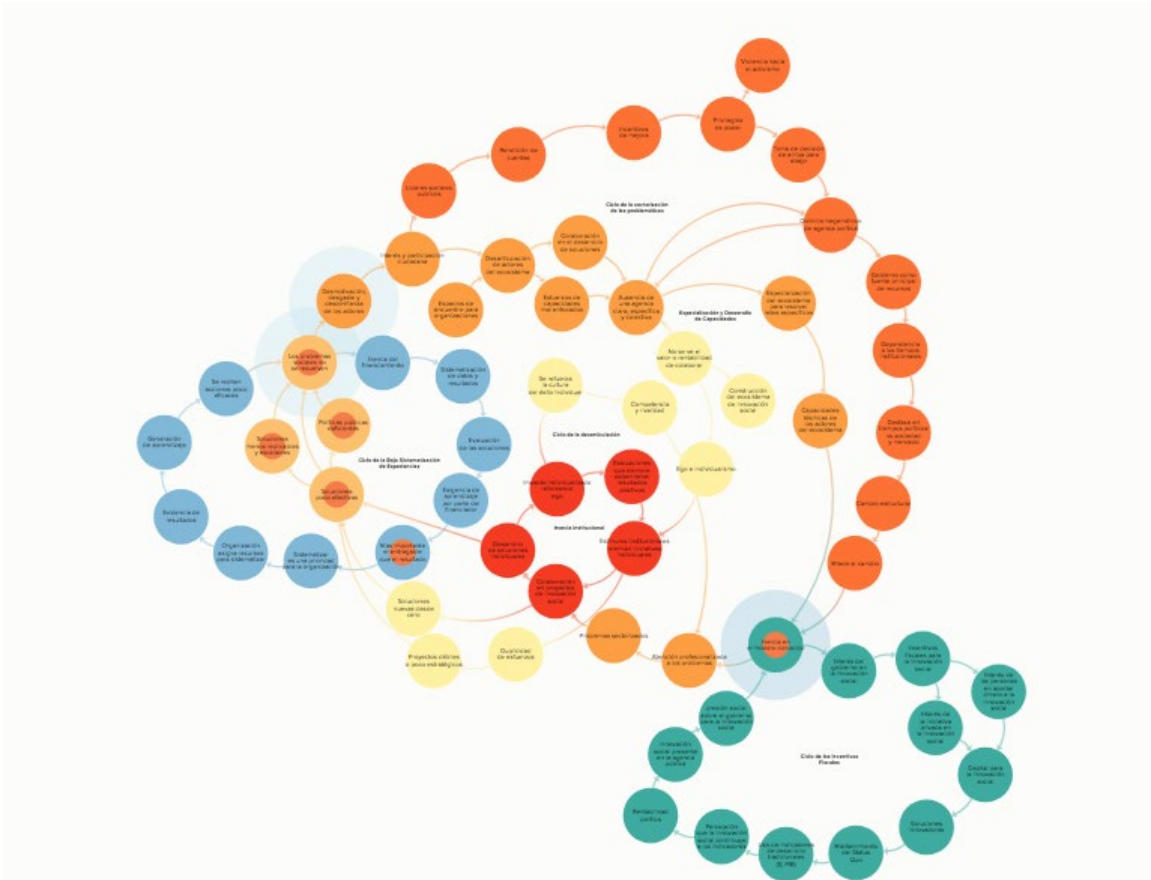
Duración: 3 horas y 12 minutos

Lugar: Casa ITESO Clavigero

Participantes: 19 asistentes

Integración entre participantes y retrospectiva de sesiones anteriores [47 minutos]

Los participantes revisaron todos los esquemas de causa y efecto y los ciclos de retroalimentación desarrollados durante las sesiones 2a, 2b y 2c.



Identificación de “cuellos de botella” en el sistema [36 minutos]

Los participantes fueron invitados a observar el mapa en donde se interconectaban todos los ciclos de retroalimentación desarrollados en las sesiones anteriores, e identificar los “cuellos de botella” que impiden alcanzar la visión del ecosistema. Es decir, en qué partes del sistema se están atorando los esfuerzos, las iniciativas, la energía del sistema, impidiendo que el mismo se desarrolle de manera más saludable.



- Zafiro: La falta de **capacidades individuales**, que se refuerza con el **ego** y los **proyectos**

individuales.

- Lula: El **sistema social y económico** que se enfoca en lo **individual**.
- Inés: El **ego** no permite que nos demos cuenta de nuestras **deficiencias**. No las estamos **midiendo** porque no las queremos ver.
- Marien: **Desmotivación y desgaste** de los actores. Veo a muchos de los grandes luchadores sociales ya desgastados, y no estamos aprovechando su experiencia y conocimiento. Hace falta una vinculación intergeneracional de conocimientos.
- Jorge: Que no estén viendo el **valor de colaborar**, y **estímulos institucionales al trabajo individual** - a lo mejor sin saberlo - como los premios, etc.
- Ester: Para mí es el ciclo vicioso entre **no evaluar** y reforzar el **ego**.
- Padre Aristeo: **Atención profesionalizada de los problemas**, aunque definirlo sería una gran reflexión filosófica - tendríamos que hablar de metodologías, ética, aptitudes, enfoque integral al detectar un problema, como se atiende, las repercusiones, etc.
- Andrés: El tema de **medición**, tanto en términos de capital como de políticas de gobierno. Se está midiendo mucho más el proceso que el fin, y además, está el tema de ¿quién debería estar midiendo eso, el gobierno o la sociedad?
- Lula: El **miedo al fracaso** y con eso la pérdida de la oportunidad de **aprender**. Tiene que ver con el ego y también con el tema de **medición**. Pero en especial en el sector social, hay una presión muy fuerte para no fracasar, y eso también **desgasta**.
- Marien: Tiene que ver con el tema de que las **evaluaciones siempre tienen que tener resultados positivos**. No tenemos una pedagogía del error. Vale más la “evidencia” de que todo salió perfecto, es decir, 20 carpetas que nadie va a leer, que el **aprendizaje**.
- Javier: Yo pienso que lo principal es un cambio de paradigma, que no podemos estar simplemente ofreciendo innovación, sino que el usuario final tiene que participar, decir cómo ve el cambio, qué necesita. No podemos detenernos en una visión institucional, si no hay usuarios, no hay ecosistema. Hay que preguntarnos “para qué” el ecosistema.
- Zafiro: Pero por ejemplo en una política pública para estimular la innovación social, ¿el usuario son los grupos más vulnerados o los que necesitan desarrollar sus capacidades para trabajar con ellos?
- Andrés: A mi me parece muy importante poner el usuario final en el centro, pero sigo pensando que en una política orientada al ecosistema, los usuarios finales son los actores del ecosistema. Para mí, el tema es cómo podemos **medir** la actuación de esos actores, qué tanto están impactando a los indicadores sociales.
- Ixáñar: Exacto, entiendo que nosotros también somos usuarios finales. Pero cambiando de tema, para mí el cuello de botella está en el entendimiento que para yo tener **poder**, tengo que quitárselo a alguien más. Que no sea un poder sobre, sino que un poder para, un poder con.

- Magda: Sobre el tema de poner el usuario en el centro, creo que las organizaciones sociales, a diferencia del gobierno y las empresas, pueden llegar más a fondo en las comunidades, libre de partidos e intereses económicos - al menos en teoría. Pero como son tan débiles, ni el gobierno ni las empresas están dispuestas a absorber los costos de este proceso adicional. Siento que seríamos más eficientes si **definimos roles** y **admitimos nuestras potencialidades y debilidades**, y decir “vamos juntos”, en algún tema en particular.



Identificación de puntos de apalancamiento individuales en el sistema [31 minutos]

En esta etapa, los participantes fueron invitados, a partir de los “cuellos de botella” identificados, a reflexionar sobre en qué puntos del sistema la actuación de su organización, basados en sus capacidades, experiencia y orientación, sería fundamental para ayudar a desobstruir el ecosistema y contribuir a alcanzar la visión común. Cada organización debería presentar una “hipótesis de apalancamiento”.

- Jorge Melendez, ESMEEX: “Interés y participación ciudadana”, es lo que hacemos a través de nuestras actividades; y “colaboración en proyectos de innovación social”, con los que podamos sumar para el desarrollo de soluciones.
- Magda Rodríguez, ProSociedad: Internamente: tener más proactividad para la articulación con otros actores, especialización de nuestros programas, poner la sistematización como prioridad, y en su momento compartir los aprendizajes con otros. Hacia afuera: seguir trabajando para fortalecer la evaluación, enfoque a resultados, diseño y réplica de modelos que funcionen y diversificación de recursos de las organizaciones sociales. También en el tema de desmotivación y desgaste, conozco organizaciones que trabajan en temas de violencia por ejemplo, que organizan terapias grupales, tal vez podamos pensar en soluciones en esta línea.
- Badi Zarate, Secretaría de Equidad Sustantiva: Primero, reconocer los “privilegios de poder” desde la administración pública y entender hacia dónde se está canalizando el poder. Luego la lógica colectiva especialmente para la construcción de políticas públicas, hacerlo con las organizaciones. Y finalmente disminuir el refuerzo sobre la cultura del éxito individual, incentivando las iniciativas de naturaleza colectiva y generando mecanismos para incentivar el interés de la iniciativa privada en la innovación social.

- Andrés Barrios, Tomala: Dominio hegemónico de la agenda política. El sistema representativo no permite la construcción de ecosistemas. Si distribuimos mejor la agenda política, disminuimos el desfase de los tiempos políticos con los tiempos de la sociedad y del mercado. Evitaríamos tener que empezar desde cero a cada nuevas elecciones.
- María Elena, C-Lab del Tecnológico de Monterrey: Hay muchos laboratorios de innovación en las universidades, así que sería no presentarnos como un espacio que va a ganarle poder o a competir, sino buscar esos medios de colaboración, además de trabajar más la sistematización del aprendizaje.
- Ester Soto, Jalisco Cómo Vamos: Coincido con Andrés en el tema del dominio hegemónico de agenda política y podemos aportar en él, sin embargo, es una configuración de un sistema de poderes, que nos rebasa en el sentido de buscar trabajar en colaboración. Pensaba que si el tema es el sistema de innovación social, lo principal es mostrar o incentivar el interés del gobierno en trabajar en tema de innovación social, buscando la evaluación de resultados y la rendición de cuentas.
- Ixáñar Uriza, Corporativa de Fundaciones: Yo me identifiqué con las capacidades técnicas de los actores del ecosistema, los espacios de encuentro, la asignación de recursos para sistematizar, y en el tema del dominio hegemónico de la agenda política, creo que la tarjeta que contrarresta esto, es la de la agenda común.
- Marien Aubert, Sarape Social: Yo creo podemos aportar desde la colaboración y articulación. Casi siempre trabajamos con alguien más pero nos quedamos cortos, en el sentido que solo cuando tenemos un proyecto lo trabajamos con alguien más. Tenemos esta visión de dejar de competir y colaborar, pero no tenemos una ruta crítica o mecanismos para la colaboración, es decir, no estamos compartiendo las herramientas, todo el conocimiento que estamos generando. Y la otra sería justo no duplicar esfuerzos, aprovechar este conocimiento colectivo, y me parece que podemos empezar con evidencia de resultados, y en inercia en generar nuevos modelos.
- Inés Jiménez, Inmateriis: Creo que puedo aportar con la generación de interés de las personas y de la iniciativa privada en aportar a la innovación social. Nosotros constantemente estamos buscando a la iniciativa privada para que inviertan, creo que sería fortalecer y continuar con esa labor de convencerlos. He escuchado últimamente a los empresarios hablar de la responsabilidad social, y eso es lo que les hace click, y querer continuar con esa labor, cambiar un poquito esa mentalidad.
- David Bates, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología: Primero, que este tipo de encuentros de alguna manera estén siendo propiciados por el gobierno, retomando lo que decíamos del ecosistema basado en roles, creo que ya dejamos de ser un poco promotores porque creo que otras instituciones ya lo están siendo, entonces ahora es trabajar como habilitadores y vinculadores. También sobrepasar el ego de cada institución, porque a muchas ya no les interesa colaborar con el gobierno. De nuevo agradezco este tipo de sesiones porque nos permite conocer más actores que están en el proceso, entonces, los invitaremos a sesiones de socialización de los programas, quizá antes de lanzarlos para recibir retroalimentaciones.
- Ester: Es cierto que son muy pocas las organizaciones que se ponen a trabajar con los funcionarios a capacitarlos, es bien fácil para nosotros como organizaciones solo exigir, pero se nos olvida que las capacidades técnicas las tenemos nosotros, y nosotros pocas veces se las pasamos al gobierno.

- Inés: Se han estado creando clusters de médicos, y hace dos semanas se juntaron todos con la SEDECO, y entonces se hizo un acuerdo en donde se iba medir exactamente qué era lo que necesitábamos, que podíamos aportar, y que podíamos hacer en conjunto, como para autorizar el recurso público de manera muy puntual. Si el sector ve que se requiere capacitación para algo, entonces todos juntos vamos a capacitarnos, y el costo es menor para todos.



Identificación de puntos de apalancamiento colectivos en el sistema [45 minutos]

Finalmente, los participantes fueron invitados a identificar oportunidades de intervención colectiva, orientadas a los “cuellos de botella” que necesariamente requieren la colaboración de todos para ser desobstruídos. Para identificarlos, es importante tener en cuenta las partes del sistema que están “congeladas”, es decir, en donde los actores tienen baja influencia para cambiarlo, y las partes en donde existe más energía para el cambio, en donde hay evidencia de que sí es posible tener mayor impacto.

- Lula: **Articularnos en colaborar y capacitarnos.**
- Maria Elena: que colectivamente identifiquemos cuál es la **agenda prioritaria**, por dónde apostar los esfuerzos humanos, para ir colaborando.
- Andrés: yo vuelvo a repetir el **dominio hegemónico de la agenda política**, porque es absurdo pensar que una persona vaya hacerlo solo, aquí es donde debe estar la colaboración de muchos, para que la agenda no sea de cada administración, basada en ciclos electorales con fines partidistas, creo que eso puede romper muchas barreras.
- Miriam: complementando, mi punto sería **“innovación social presente en la agenda pública”**, porque creo que precisamente la consolidación de este ecosistema de innovación social debe de gestionar que haya una presencia de este tema como prioritario en la agenda pública independientemente del color político del que esté en cada sexenio, que haya una continuidad sobre el tema pero que la presión venga desde acá, no desde allá, y la responsabilidad igual.
- María Elena: y creo que para poder convencer a la agenda pública y al gobierno tendríamos que verdaderamente poder **evaluar** la innovación social. Si no tenemos sustento, no podemos convencer a los demás de que hay un problema ¿no? o de que podemos sostener un impacto.

- Zafiro: **Que el entregable sea más importante que el resultado**, todo el sistema administrativo público está basado en ello. No importa que tan sofisticado pueden ser los programas, al final te están evaluando a partir de listas de asistencia, fotografías para que vean que si se hace, no hay una idea real de que funciona y qué no funciona. Y también las evaluaciones lo hacen tomando eso como insumos, y no es el ideal, creo que hay un punto importante en ver de qué manera se propone justo lo que ustedes han puesto en la mesa, de estar trabajando **en función de resultados**.
- María Elena: y el fracaso, entonces si deberas tenemos que demostrar resultados, y algunos de los programas que no son tan exitosos, mostrar fracaso es lo que no quieren.
- Cris: es cierto, qué tanto creen que esto puede ser una compensación? Entre el estímulo a la evaluación y una cultura que no permite el fracaso?
- Marien: yo coincido con lo que dice Zafiro, yo agregaría que hay un **desconocimiento** de que es lo social, como es una cosa tan efímera, cuando te toca estar con alguien que no conoce, es como: "claro yo invierto y quiero un cambio". No hay un entendimiento de que los cambios son paulatinos, dialécticos, chiquititos, complejos y, entonces, como que nosotros no hemos sido capaces de poner límites, y decir: "bueno, lo que tu quieres yo también quiero, pero no es posible". Como que en estos tiempos hay construir muchísimas condiciones, porque los grandes problemas no se van a acabar con un proyecto, ni con un programa, porque tenemos problemas estructurales complejísimos. Importante alinear entre todos de qué hablamos, cuando hablamos de transformación, cuando hablamos de procesos, y poder bajar un poco las expectativas, de decir: "vamos a sacar la gente de la pobreza".
- Badi: coincido con Marien, el punto de que somos muy poquitos, junto con el que había identificado que era un cuello de botella que tenía que ver con la centralización en el individuo, entonces, pensando cuál podría ser la solución colectiva, para mi tiene que ver con **pluralidad**. La pluralidad nos ayuda a romper el dominio hegemónico de la agenda política, la pluralidad nos ayuda a una agenda colectiva, la pluralidad nos ayuda fortalecer a las asociaciones de la sociedad civil, que hemos sido las mismas no se por cuantos años.
- Maité: una pregunta que para mi sería pertinente es **¿quiénes estamos en el ecosistema actualmente? ¿Y quiénes nos articulan en este momento?** Porque cuando planteamos las cosas me parece que de repente nos vamos a la abstracción, y luego a la conclusión y luego a la comprensión, y no acaba de quedar muy claro quienes estaríamos de agentes de este asunto. Me parece que también mantener en nuestra atención que a veces somos productores de innovación y a veces somos receptores, como que no siempre estamos en la misma posición. Y la otra cosa que me parece muy importante con relación de lo que dice Marien, es que los cambios sociales no son lineales, pero nuestra visión lineal en realidad nos lleva a que estamos en el 0, estamos en el 10 y avanzamos a 20, y que resultados dimos, y la verdad es que no sabemos porque a veces avanzamos, nos contradecimos porque así es el proceso humano de cognición, de construcción, y además porque nos va cambiando la información para la toma de decisiones, no nada más es porque somos incapaces, si no porque, la realidad cuando nos confrontamos con ella nos da un punto diferente del que habías creído de que para allá era. La conceptualización es muy importante, porque eso nos permite bajarnos más la concreción de la agenda, a la toma de decisiones, a quién se le dan fondos para qué.

- Aristeo: a mi me llama la atención esta parte, yo creo que sería interesante algún ejercicio de **recuperación de la historia** para aprender. De principio se me ocurre los tipos de liderazgo que se mezclan con muchos factores culturales. De pronto nos gusta mucho el liderazgo horizontal y se pierde por lo mismo y justo no se le da seguimiento, no evaluamos, no retomamos estos temas, como que hay un punto ahí, en los tipos de liderazgo, que mejor competimos más que colaborar, nos cuesta mucho trabajo reconocer que el otro tiene potencial para llevar el proyecto que yo, y eso no me quita importancia de participar en ese proyecto ¿no?
- Diego: Yo quiero rescatar una cuestión sobre liderazgos y roles que de alguna manera esta parte de diferenciarlos en la agenda, separarlos es importante la parte histórica pero también es importante **entender cuándo colaborar, cuando competimos, cuando dejamos el rol para cada uno.**
- Ester: precisamente en ese rol de liderazgo, de definir quién, qué y dar el paso, porque yo no me quiero quedar en otra más ordeña de ideas. Si concretamos en una agenda colectiva, donde cada quien tenga la capacidad y quitarse el ego, de decir en esto eres tú mejor y en esto te puedo colaborar yo, creo que será más fácil. Y la agenda política responde no solo a los actores de la administración pública, si no al campo político de intereses privados y que hay detrás, y también importante preguntarnos en ese sentido las problemáticas sociales en las que queremos innovar responden solo a problemáticas generadas porque son problemas irresueltos del gobierno o son problemas estructurales que los mismos actores fuera de la administración pública generan y se benefician de las mismas problemáticas.
- Andrés: Yo nada más puntualizar, que les parece no hablar de la agenda colectiva sino las **agendas colectivas**, porque sería muy limitante somos demasiados diversos como para decir la agenda.
- Zafiro: A mí me parece que si son agendas, porque inclusive aquí en el momento en que cada quien este prefiriendo un escenario de acción, hay gente que le va a abonar más a la parte formativa con gente que apenas está empezando, hay gente que le va abonar más a nivel institucional, que decimos hay que acercarse a las instituciones, a los funcionarios, capacitarlos, hay gente que vamos a estar en otro aspecto que es más técnico.
- Cristina: desde mi perspectiva, todo esto que mencionas se pueden convertir en una agenda. Ahora a veces estamos hablando de temas que no concuerdan; mi perspectiva de cómo debemos hacer esto es completamente contraria a la tuya, entonces en este caso son agendas diferentes, y tal vez lo que tengamos que buscar es hasta dónde hay consenso, un acuerdo común.
- Zafiro: Pero por eso es que alguien pone la mesa, la distinción de los liderazgos posibles. En un tema de agenda, no solo es decir “hay el tema de la innovación social la tienen que conocer”, sino que implica que se articulen acciones específicas, que se diluya la responsabilidad en ciertos sectores y que se converjan ya en fines. Y más, hasta el nivel de comunicación. Es super diferente cuando vas a un ayuntamiento, cuando vas a un gobierno del estado con actores federales, y luego vas a las universidades, el lenguaje que utilizan, los incentivos que tienen son diferentes.
- Marien: Creo que esta agenda común también es como no complicarnos con que ser agenda común quiere decir ser homogéneos, yo creo que la riqueza es ser heterogéneos, tener visiones encontradas, y tener debates académicos, eso, creo que asumirnos también como los privilegios del poder, que para mí sería importante, es decir, todos aquí tenemos un privilegio de poder y entonces asumirlo, entenderlo

y justo creo que la innovación social tendría que salir, como aprovechamos este privilegio del poder, para atraer a otros a otras visiones mucho más heterogéneas.

- David Bates: rescatando un poco lo que dijo Felipe, que opinamos de en lugar de agenda por abajo, sería prioridades sociales, no institucionales, prioridades sociales que nos gustaría compartir a manera de soluciones etc. Para crear una agenda de la innovación social de Jalisco, no es la agenda, sino al contrario son prioridades y no dejar instituciones, sino prioridades sociales, que hay y ya, con base en todas esas prioridades se genera la agenda de colaboración.
- Andrés: Me quedé muy marcado que decir prioridades no es lo mejor, porque cuando priorizas hay otros temas importantes que tal vez no estén en la agenda.
- Cristina: Consideraremos sus aportaciones y lo vamos a traer otra vez en la última sesión como punto de partida.

Revisión de la visión del ecosistema [10 minutos]

En este momento, se revisó la retroalimentación del Grupo Consultivo, para poder hacer los cambios pertinentes.

- Jorge: Me llama la atención lo que dice Juan Carlos (cómo hacer la visión más característica de Jalisco).
- Ixáñar: Yo voy a conflictuar esa visión, creo que es bueno que pueda aplicar a varios escenarios, porque creo que también esta visión tan localista desde luego nos volvemos muy de cotos, a mí me parece que es un valor que pueda ser aplicable en otros contextos.
- Andrés: Sigo sosteniendo de, tal vez al final ponerle "respetando los derechos humanos" porque de verdad muchas veces por tener esfuerzos innovadores nos vamos en contra de los mismos derechos humanos, como Uber, cuando estás comprometiendo los derechos de vivienda, de techo, de comida, de un retiro digno de los trabajadores.
- Cristina: Cuando se tuvo esa discusión eso se resolvió poniendo cambios sociales ambientales positivos e intencionales, o sea, que al tomar esta innovación tiene como objetivo generar un cambio positivo.
- Ixáñar: "En un marco de derechos" a lo mejor.
- David Contreras: no sé si con "sustentable", nos referimos al social, económico y ambiental?
- Ixáñar: Para lo de "intencional", que no suene a intención, puede ser "deliberado".
- Maite: Aunque la verdad yo no coincido con eso, es otra interpretación de lo intencional, me parece que esta es justamente la que tú dices del propósito, porque intencional algo tienen todo una esfera semántica muy importante, a mí me gusta mucho dejar lo intencional.
- Jorge: A lo mejor pensando un poquito en la cultura particular que hay en Jalisco, si pensamos particularmente qué tipo de comportamientos hay en los actores de Jalisco, porque las problemáticas y

el contexto de cada estado es distinta.

- Nidia: Yo veo lo de cómo nos queremos posicionar a nivel nacional, que se pueda apropiarse la gente, incluso que se pueda generar un ruido en la agenda política.
- Ixa: Yo lo veo muy peligroso.
- María Elena: Pero si de pronto definimos en que quisiéramos que fuéramos únicos, cuales son los puntos en donde podemos encontrar una transformación en un corto plazo, que provoquemos para lograrla, se va generando sinergias.
- Cristina: creo que tienen mucho que ver con las prioridades que vamos eligiendo como siguientes pasos, no necesariamente tiene que estar en la visión más amplia.
- Jorge: El detalle, es que primero cuando construimos empezamos por analizar definiciones, y luego empezamos como a meter las definiciones ahí, por eso quedo como muy general, yo creo que por eso Juan Carlos ve así, pero yo creo que a lo mejor lo podemos terminar una vez que ya tengamos los proyectos ya podemos cerrar esta definición, y ponerle la particularidad que es la visión del ecosistema.

Preparativos para la sesión de medición [8 minutos]

Para finalizar, se pidió a los participantes que compartan qué no podemos dejar de medir si queremos saber cómo el ecosistema está evolucionando - considerando que todavía no estamos definiendo indicadores de las intervenciones, sino que de cómo medimos el ecosistema de manera general.

- Gustavo: podemos hablar de transformaciones sociales a partir también de la historia de las problemáticas sociales, ambientales, culturales. Por ejemplo si tomamos la historia del ciclismo en la ciudad, pues si hay muchas transformaciones, y muchas parten de la creación de colectivos. Como indicadores, podrían ser la creación y desaparición de colectivos y movimientos, e incidencia a lo mejor ya en aspectos legales.
- Maite: Será medición cualitativa o cuantitativa? Estos procesos sociales no son tan lineales y a veces son tan claves que les tenemos como que pegar indicadores para medir cosas, y quién sabe si realmente midan eso.
- David Bates: Puede ser también el número de alianzas creadas en pro de soluciones, se me vino eso ya que uno de nuestros indicadores. Y otro más avanzado puede ser el índice de disminución de problemáticas sociales.
- Badi: La pluralidad, cuáles de las voces están siendo productivas, cuáles no están organizadas y cuáles están tomando un rol significativo. Y sobre lo que decían del tema jurídico, lo que se puede medir también son las iniciativas para la reforma legislativas y normativas en la materia, la cantidad de reformas.
- Ester: Yo creo que es importante tener cualitativos y cuantitativos, ya que podríamos por un lado medir las problemáticas sociales, estamos hablando del que el PIB no representa pues escoger un indicador, ya sea que nosotros lo construyamos, un tipo de índice de desarrollo humano de Jalisco local, área metropolitana. También confianza en las mismas instituciones porque si queremos hacer innovación

social debe haber un ecosistema de confianza ante el trabajo de la organizaciones sociales, que por cierto no salimos muy bien ya que nosotros hacemos encuesta. Y por otro lado se puede hacer como una muestra representativa para poder tener una línea base y continuar a medición año con año y ver a lo largo del 20 ó 25 años lo que quieran, cómo se mueven ciertos factores, en eso. Y por otro lado siempre es importante tomar en cuenta los sectores principales, podemos hacer focus group donde interactuen los actores, es importante tomar en cuenta la visión de los empresarios, del gobierno, del sector internacional que es el que invierte; donde podamos hacer también, cada cierto tiempo una evaluación, si hay un avance o no de ese mundo que queremos construir.

- David Bates: Lo estratégico es solucionar problemáticas sociales, pero también pueden ser desde proyectos fondeados o creación de fondos para un fin específico, número de personas capacitadas y en que termino y qué persona son.

Retroalimentación del Grupo Consultivo sobre las Sesiones 2 y 3

Información general

Fecha: lunes, 11 de marzo de 2019

Duración: 1 hora y 30 minutos

Lugar: Impact Hub Ciudad de México

Participantes: 12 asistentes

Comentarios y retroalimentación sobre los “cuellos de botella”

- Raúl: No entiendo por qué priorizaron el tema de los incentivos fiscales... Los cigarros y los refrescos, por ejemplo, tienen todos los desincentivos fiscales y aún así es de las industrias más rentables.
- Daniel: Me hace falta ver en el sistema las fuentes financieras, cómo se inyecta capital. Porque mucho de las evaluaciones que tienen que ser siempre positivas y la falta de medición, es porque al donante no le puedes enseñar resultados negativos.
- Raúl: Me parece que tienen al gobierno como principal detonante del sector. Pero siendo la perspectiva del sector público bastante cortoplacista, se entiende por qué el tema de que las evaluaciones siempre dan resultado positivo. Además, con fondos perdidos, tienes una oportunidad de pegarle bien, y sino le pegan bien no les vuelven a dar el recurso - eso para mi es un incentivo perverso en la dinámica que hay entre el gobierno y las personas que generan proyectos independientemente si son individuales o colectivos.
- Daniel: Y la visión cortoplacista, no nomás es de gobierno, sino también de los organismos internacionales y mucho del individualismo.
- Angélica: Hay poco financiamiento para agendas colaborativas. Importante reforzar que el impacto no se ve en 2-3 años. Cómo medir el impacto colaborativo a largo plazo, si queremos estimular la colaboración pero también necesitamos rendir cuentas para el financiador?
- Juan: Es que ningún tipo de financiamiento considera la medición a largo plazo, y aunque tú te

propongas a seguir monitoreando tus resultados, es difícil seguir teniendo capacidad para hacerlo, porque no hay financiamiento que esté dispuesto a seguir por tanto tiempo. Otro tema importante que considerar es la madurez del ecosistema, sabemos que es un tema que surgió a partir de la última administración del gobierno estatal, entiendo que todavía están en el proceso de entender, definir, validar, etc.

- Juan Carlos: ¿Cuál es el dominio público del tema de la innovación social en Jalisco? ¿Sólo los participantes la conocen o falta permear otros públicos, otros sectores?
- Raúl: Pero ¿qué se ganaría que todo el mundo sepa el concepto de innovación social?
- Juan: Creo que un tema de visión de corto plazo, de resultados inmediatos, justo falta claridad que para innovar hay que asumir riesgos.
- Juan Carlos: Si los pocos actores ya están desgastados en torno a la colaboración, el permear otros públicos significa más capital, más fundaciones, más sectores, el tema se vuelve más masivo.
- Mónica: Sería interesante ver también de qué manera interactúa el ecosistema, que creo, tiene que ver con la madurez. Compararlo con otros ecosistemas en otros estados de México.
- Daniel: Hay un ecosistema cerrado, en donde hay un delay (retraso) de tiempo, en donde no te vas a dar cuenta que no existe todo el recurso topado. Si le pusiera un nombre al gran cuello de botella sería la "tragedia de los comunes". Hay diferentes organizaciones creciendo, generando innovación social, pero no tenemos indicadores para demostrar.
- Juan: Qué tanto se incluye en la construcción del ecosistema a quienes están siendo beneficiados por las innovaciones sociales, incluso a los casos de éxito, es decir a quienes ya fueron impactados por el ecosistema. Obvio si les preguntas probablemente no van a decir nada del ecosistema, pero te pueden decir mucho sobre la implementación de las opciones. Y pienso también en los sistemas en donde hay muchísimo dinero, de cooperación internacional, de filantropía, de gobierno, y aún así se sigue discutiendo sobre las problemáticas, siempre me acuerdo de lo que pasó en Haití después del terremoto, y había mucho dinero.

Comentarios y retroalimentación sobre los puntos de apalancamiento individuales

- Raúl: Cuando yo trabajaba en una organización que apoya a emprendedores, hace 7 años, se dieron cuenta que luego que les armaban un consejo consultivo al emprendedor, el que tenía la agencia de marketing decía "tu logo esta horrible y tu campaña publicitaria nadie le entiende", el que tenía el despacho contable le decía "tus números son un desastre y es tu prioridad", entonces, cada "doctor" daba el diagnóstico con base a su experiencia. Pero había un incentivo perverso. Los grandes corporativos ofrecieron una parte de sus servicios pro-bono, y si le dedicaban más horas ya lo cobraban. Hay que garantizar que primero salga un diagnóstico, independientemente del médico, y después se buscan los medios. Hay que cuidar para no haber incentivos perversos en los puntos de apalancamiento.
- Angélica: Es importante también tener claro el "para qué". Las agendas colaborativas funcionan cuando hay una visión en común, y una persona con los recursos para unir a esos actores. Cada actor tiene miles de cosas en su agenda y no tienen tiempo extra que coordinen una agenda colaborativa.
- Jorge: Refuerzo este punto, de quién articularía o generaría la sinergia, este fue justo nuestro rol en un esfuerzo colectivo para desarrollar el ecosistema de crowdfunding en México.

- Juan Carlos: Estaría interesante explorar cuáles son esas experiencias súper exitosas de colaboración y también de fracaso rotundo, e identificar el por qué se consideran fracasos, por ejemplo, cuando dicen que hay muchas soluciones poco efectivas que no resuelven los problemas. Yo estuve en el consejo consultivo de un proyecto en Jalisco. Habían muchos empresarios, organizaciones sociales, pero no estaban alineadas las expectativas. La gente quiere colaborar pero a la hora no sabemos como hacer, no hay método. Los mapas sistémicos ayudan, pero espantan. Cómo hacemos para sumar acciones que contribuyan a un objetivo común? También lo que vimos que inicia la colaboración era la estructura, o sea, me pareció un poco limitado decir sólo los espacios de encuentro pues nos vemos las caras, pero métodos para colaborar, a mí me queda a deber, y lo vi en Jalisco en este proyecto.

Comentarios y retroalimentación sobre los puntos de apalancamiento colectivos

- Alma: Todavía no veo acciones claras. Cuando se está trabajando en colectivo, hay que trabajar hacia un objetivo claro. Como ¿qué hacemos para tener tres capacitaciones gratuitas?, y ellos ya van viendo frutos del trabajo, del tiempo y del esfuerzo. Coincido con Angelica, necesitan alguien que realmente estructura, nosotros tenemos un montón de gente que tiene un montón de capacidad, que quiere colaborar, pero no tienen el tiempo para estructurar un proyecto.
- Mario: Siento el diagnóstico bastante cualitativo y sería bueno poder preguntarles cuántos intentos de colaboración han tenido, o cosas así, para también de ahí partir. Porque de esa manera nos basamos en la experiencia real, quién sabe cuántas veces has tenido oportunidades de colaborar, esas oportunidades han sido buenas oportunidades, malas oportunidades, es pasar ese tipo de información de lo cualitativo a lo cuantitativo. Me parece super importante para todo, desde la parte del mapa para poder ponerle número a estos impactos positivos y negativos.
- Angélica: También es importante trabajar el liderazgo de la gente. Identificar psicológicamente qué tipos de líderes son. Porque para cambiar para fuera tienen que cambiar a sí mismos.
- Mónica: E investigar cuál es la motivación real de las organizaciones. Esto es un claro ejemplo, casi siempre estamos en las mismas reuniones todos, y es muy difícil darle seguimiento concreto a muchos proyectos, porque nos invitan 15 organizaciones diferentes a sentarnos en mesas así. Qué llevaría una organización a dedicarle tiempo, sabiendo que casi todos en el ecosistema tenemos equipos chicos?
- Alma: Los puntos de apalancamiento colectivos deberían ser los cuellos de botella.

Comentarios de los facilitadores:

- Las acciones concretas, incluyendo a la articulación efectiva para una agenda colaborativa (si eso sigue como tema prioritario en el mapeo), serán enfoque de la Etapa 2 de esta iniciativa, en donde apoyaremos el desarrollo de las intervenciones colectivas.
- La parte cuantitativa de esta iniciativa será justamente el sistema de monitoreo del ecosistema, el cual será desarrollado a partir de los insumos obtenidos en este proceso.

Recomendaciones para la definición de indicadores-clave

La siguiente sesión con los actores del ecosistema estará orientada a la definición de indicadores-clave para el monitoreo del ecosistema. Los participantes fueron invitados a hacer recomendaciones y dar consejos que deberán ser considerados para el diseño de dicha sesión.

- Daniel: Cuál sería la dinámica de este sistema de aquí a 10 años? Cada organización tendrá su propia teoría de cambio, logramos la misión, nos estamos volcando hacia la visión, lo estamos logrando, que tan rápido lo estamos logrando, que menos. Todo esto, si no vamos a la velocidad que nos están pidiendo los individuos, va a volver a ser otro desmotivador, va volver a causar todo esto, y en lugar de estarlo mejorándolo lo estamos empeorando, porque estamos levantando expectativas que no se van a cumplir.
- Angélica: Montos de inversión, qué tan diversos son, para cuál etapa, qué tan accesible. Qué tantas ofertas de capacitación, incubadoras, tipos de eventos, número de eventos.
- Mónica: También cuántos fondos de fortalecimiento hay y qué tanto se está generando evidencia.
- Raúl: Como yo lo veo, desarrollar el ecosistema es un vehículo por algo más, ¿qué es ese algo más? Para mí es un paso para conseguir algo, y la medición no debe medir en el paso, sino que lo último, el beneficio del beneficio. Entonces una manera de verlo sería por el número de alianzas exitosas, pero de qué sirven las alianzas, si se están sólo reportando números? Yo más bien vería cómo fijamos una visión a largo plazo definitivamente, pero hacemos mediciones chiquitas antes, que sean efectivas, no creo que ustedes se sentirán satisfechos si miden sólo el número de alianzas, o el monto de dinero, si volvemos a lo mismo. El gobierno mexicano federal ha manejado mil millones de pesos, y yo cada vez sigo viendo la pobreza extrema crecer.
- Daniel: En la visión hay muy pocos elementos medibles, muchos de ellos son poco cuantificables. A lo mejor no hay que cambiar la visión, pero diferenciar entre estrategia y visión.
- Mónica: un tema interesante de medir sería la creación de nuevas oportunidades, nuevas conexiones entre organizaciones, nuevas oportunidades de acceder a financiamiento, etc. En ANDE, cada encuesta anual de miembros les pedimos que mapeen, identifiquen si son los mismos, si están accediendo a nuevas oportunidades. La otra parte que vemos muy seguido, es que hace falta un consenso sobre una métrica que pudiéramos medir todos, y en ese sentido les diría, eso es muy idealista, pero creo que sí sería importante el pensar como un indicador de éxito, en que las organizaciones que están participando aquí, tengan en su sistema de medición o de evaluación.

4. Medición: cómo saber si estamos llegando a este ecosistema ideal

Información general

Fecha: jueves, 14 de marzo de 2019

Duración: 3 horas y 12 minutos

Lugar: Edificio MIND

Participantes: 11 asistentes

Integración entre participantes y retrospectiva de sesiones anteriores [47 minutos]

Además del contexto, Joyce Tognola del CISAI presentó a la referencia existente en la literatura académica sobre medición de ecosistemas de innovación social:

- A methodological framework for measuring social innovation (2015). Eva Bund, Ulrike Gerhard, Michael Hoelscher, George Mildenberger.

- Measuring what matters - Indicators of social innovativeness on the national level (2014). Gorgi Krlev, Eva Bund and Georg Mildemberger.
- Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world: Social Innovation Index 2016 (2013). An Economist Intelligence Unit Study.
- Blueprint of social innovation metrics - Contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" - TEPSIE (2013). Eva Bund, David-Karls Hubrich, Bjorn Schmitz, George Mildemberger, Gorgi Krlev.

También reforzó que el objetivo de este taller es definir indicadores-clave con base en tres diferentes perspectivas:

- El proceso en que venimos trabajando desde las sesiones anteriores y sus hallazgos (de la visión común a las diferentes fuerzas que nos inhiben o nos facilitan alcanzarla);
- La complejidad del ecosistema, que incluye no sólo a sus elementos sino que sus relaciones y su propósito;
- Y considerar el desarrollo del ecosistema como fin pero también como medio para el desarrollo de más innovaciones sociales, que por su vez son fin pero también medio para generar mejores cambios sociales y ambientales positivos.

Comentarios de los participantes:

- Claudia Ibarra: Pienso que quien debe medir el ecosistema de la innovación social no debe ser el gobierno; este debe enfocarse en medir bien a sus procesos y políticas. Creo que la medición del ecosistema debe ser colaborativa.
- Miriam Gastellum: En sesiones anteriores hablamos de una falta de pedagogía del fracaso; creo que justamente lo que tenemos que trabajar son los beneficios de la evaluación, porque al final vas a tener un impacto a largo plazo gracias a esos aprendizajes, sean de éxito o no.
- Cristina Yoshida: También los financiadores deben ayudar a garantizar que haya pausas para asimilar aprendizajes, en especial se tratando de innovaciones sociales. No necesariamente vas a tener evidencia de alto impacto desde un inicio.




Definición de indicadores en grupos [120 minutos]

A partir de la contextualización, los participantes fueron invitados a definir indicadores-clave en grupos. Primero, alineados con las fuerzas sistémicas, y luego complementándolos a partir de una revisión de la visión común del ecosistema.

Indicadores-clave para medir las fuerzas habilitadoras e inhibidoras del ecosistema 10:17

CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL	CAPACIDADES	CREENCIAS Y CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscales para la innovación social. - Leyes desarmonizadas y contradictorias. - Políticas públicas deficientes. - Falta de seguimiento en los cambios de gobierno. - Agilidad legal y fiscal para acompañar a los avances de la innovación. - Corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una agenda prioritaria común - clara, específica y colectiva. - Especialización inteligente. - Pobre cultura de colaboración. - Networking superficial / articulación poco productiva para generar proyectos. - Baja sistematización de experiencias. - Centralización de las capacidades en Guadalajara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Miedo y ego. - Visión de corto plazo. - Poco trabajo en red. - Débil cultura de medición y evaluación. - Ego e individualismo. - Baja apropiación de la innovación social.

Indicadores-clave para Creencias y Cultura

Objetivo:

- Participación
 - Voluntariado social
 - Enfocado en innovación social
 - Política
- Espacios de participación
 - Eventos, Foros, Mesas, Seminarios
 - Permanentes
 - Observatorios
- Proyectos / iniciativas
- Confianza ciudadana
- Colaboración entre iniciativas de innovación social

Indicadores:

- Espacios en que participa:
 - Juntas de colonos

- Voluntariado/OSC
 - Partidos políticos
 - Grupos religiosos
 - En qué tipos de espacios participa:
 - Foros, conferencias, seminarios (eventuales)
 - Instituciones especializadas (privado / gob) (permanentes)
 - (oferta de espacios)
 - (involucramiento)
 - Grado de confianza
 - Gobierno
 - Organizaciones civiles
 - Academia
 - Iglesias
 - Participas -> Confías -> Colaboras -> Implementas (bottom up y top down)
 - Número de iniciativas de innovación social creadas en colaboración multiactores.
 - Número de recomendaciones de innovación social transformadas en políticas públicas.
 - Programas educativos de sensibilización social
 - (civismo)
 - (sensibilización social?)
 - Fomento a la cultura de la innovación social
 - Personas que participan en espacios / proyectos de innovación social
 - Monitoreo de medios / redes (minería de datos)
 - Iniciativas de política pública desarrolladas de manera colaborativa entre actores del ecosistema.
 - Porcentaje de reducción x problemática social
 - # de instituciones jaliscienses alineadas a los ODS y Pacto Mundial
- Indicadores generales
- ◆ Actores
 - ◆ Redes

◆ Número de iniciativas en colaboración

Indicadores-clave y fuentes de datos

Indicador	Actor	Fuente	Incentivo
Monitoreo de redes sociales (minería de datos) (academia/gob)	Observatorio de medios Político	Estudio para monitoreo de #innovacionsocial Monitoreo matutino sobre temas relacionados con innovación social	Posicionamiento Jalisco en ranking global
Programas educativos de sensibilización social (Secr.Educ.Pública)	SEP SEJ	Matriz de indicadores de resultados (MIR)	Posicionamiento Rentabilidad Reputación
Grado de confianza: Gobierno / Organizaciones civiles / Academia / Iglesias	Jalisco cómo vamos	Encuesta de percepción ciudadana sobre calidad de vida	
Espacios en los que participa	Jalisco cómo vamos	Encuesta de percepción ciudadana sobre calidad de vida	
Monitoreo de medios - innovación social (Observatorios)	- Observatorios medios - Políticos	- Estudio para monitoreo #innovaciónsocial - Monitoreo matutino sobre temas relacionados con la innovación social	
Foros, espacios de discusión y análisis de políticas públicas de innovación	Secretaría de innovación, ciencia y tecnología	MIR Ideal agregar temas relacionados con innovación social y vinculaciones estratégicas al plan estatal de desarrollo	Procuración de fondos Mejora de política pública
Diversidad de actores	Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología	Matriz de indicadores de resultados - MIR Ideal: agregar temas relacionados con innovación social y vinculaciones estratégicas.	- Procuración de fondos
Roles de un ecosistema asumidos por los actores			- Mejora de Política Pública
Número de actores de innovación vinculados en			- Monto / inversión / fondos / recursos financieros internacionales obtenidos para proyectos de innovación social - Número de proyectos

acciones de transformación social / tecnológica		- Plan estatal de desarrollo.	colaborativos apoyados por fondos / recursos internacionales
Estímulo a la innovación			- Posicionamiento o aparición de Jalisco en rankings globales sobre innovación social

Comentarios relevantes:

- Ester Soto: Nosotros seleccionamos los indicadores-clave por la viabilidad de medirlos inmediatamente.

Indicadores-clave para el Contexto Legal e Institucional

Indicadores:

Corrupción	Leyes	Fondos públicos para la innovación	Política Pública	Cambio social y ambiental
	Cantidad de leyes que incentivan innovación social	% de recursos asignados a pequeños actores	# de programas / políticas públicas relacionadas a innovación social que tienen seguimiento en cambios de administración	Medir el valor compartido (su distribución)
	Cantidad de reglamentos que instrumentan las leyes para incentivar innovación social	% de recursos asignados a grandes actores	# organizaciones e instituciones que estén dedicadas en su misión fundamental a promover innovación social	Sentirse pleno - gay index - Richard Florida
	Porcentaje de leyes de innovación social que contemplan participación ciudadana	% de aplicaciones aceptadas vs recibidas	# programas a nivel federal dedicados a la innovación social	Desigualdades (OXFAM) - Alberto Serdán
		% de fondos públicos que en sus reglas miden indicadores de resultados	# programas a nivel federal conectados con nivel municipal y con organizaciones dedicadas a la innovación social en comunidad	Medición de cambio climático Jalisco Cómo Vamos contempla la integración de estrategias de los municipios en sus planes de desarrollo para mitigación de cambios climáticos

		% de fondos públicos que en sus reglas miden indicadores de impacto	% proyectos que no alcanzan la meta establecida en los indicadores de resultados	Empleos dignos generados por capital local
		% fondos que tienen programas que den seguimiento después de la aplicación fondo	% de resultados a mediano plazo	Entorno eco - trabajo (calidad) Medio ambiente - calidad del aire Entorno urbano - espacios de recreación, equipamiento, calles, baquetas Entorno institucional - estado de derecho, servicios básicos
			# iniciativas de innovación social que se mantienen activas (promedio de vida)	Calidad del aire
		Fondos privados:	promedio de tiempo que se toma para formalizar una iniciativa social	Hectáreas declaradas área natural protegida
		# convocatorias en colaboración (3 actores)	# iniciativas de innovación social consolidadas con evidencia de impacto	Mejora al medio ambiente
		Cantidad capital asignado a proyectos orientados a sectores sociales y ambientales	Al plazo % proyectos en pago por resultados	Reducción de los residuos recolectados / incremento materias primas de origen reciclado
			# instrumentos de planeación que incluyen innovación social	Calidad del agua - rio Santiago
			Innovación social en la agenda pública	Numero de evaluación posterior para verificar los resultados logrados o impacto de los proyectos apoyados en innovación social
				Involucramiento de la ciudadanía Actores que hay en el ecosistema Situación social - marginación,

				desigualdad, movilidad social, entorno de participación, valores sociales (colectividad, ética, trabajo en conjunto)
				Población, cobertura, % cambio en algo estancado, indicador de valor compartido

Indicadores-clave y fuentes de datos

Indicador-clave	Fuente	Actor	Incentivo
IMPACTO			
Al plazo % fondos en pago por resultados	Reglas de operación de programas y fondos	SICYT, COECYTJAL, fundaciones, universidades, ACs, gobierno	Seguridad de que los programas / fondos si buscan tener impacto
# iniciativas de innovación social consolidadas con evidencia de impacto	Evaluaciones de impacto	Propias organizaciones, financiadores	Información para reducir riesgos
RESULTADOS			
# instrumentos de planeación que incluyen innovación social	Plan Nacional Plan Estatal Planes Regionales Planes Municipales	Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana Gobierno Federal y Estatal Municipios	
Cantidad de programas a nivel federal conectados con nivel municipal y con organizaciones dedicadas a la innovación social en comunidad	Programas federales y estatales de innovación social		
SEGUIMIENTO			
# de programas / políticas públicas relacionadas a innovación social que tienen seguimiento en cambios de administración	Programas públicos de innovación social	SICYT	
# de iniciativas de innovación social que se mantienen activas (promedio de vida) (meses, año)			

# proyectos de innovación social que miden sus resultados o impacto			
---------------------------------------------------------------------	--	--	--

Indicadores-clave para Capacidades

Indicadores:

Sistematización de experiencias	Especialización	Colaboración
# de papers casos	# de especialistas en áreas determinadas (Por región)	# productos generados con al menos 3 actores
# Visualizaciones	Índice de capacidades organizacionales	Actores involucrados en el diseño e implementación de una política pública para la solución de una problemática social
# Organizaciones colaborando x nivel de sofisticación	# capacitaciones en temas clave	Capital específico para la innovación social Sostenible financieramente
# proyectos con indicadores de resultados Quien mide tu resultado	# especialistas que están implicados en proyectos de innovación social	
# proyectos que surgen por conocimientos aplicados	# cursos y diplomados para especializar	
Conocimiento académico vs no académico		
# proyectos de I.S. que generan evidencia	Transversal + regional	
Histórica?		

Indicadores para calificar un proyecto como innovación social

- Escalable y replicable
- Colaboración intersectorial
- Orientado a un valor social (OCDE, 2019)
- % de cambio en cualquier indicador en un sistema estancado
- Cobertura o alcance a regiones o poblaciones no atendidas previamente
- # proyectos con fondos privados
- # negocios regenerativos
- # empresas B en Jalisco
- # empresas B pendientes
- Evidencia de impacto (medible a través de indicadores)

INDICADORES-CLAVE Y FUENTES

TRANSVERSAL / REGIONAL

Indicador-clave	Fuente	Actor	Incentivo
# Organizaciones sistematizando Por nivel de sofisticación	Censo con organizaciones	Organizaciones	# de espacios en donde se comparten los resultados innovadores
#Proyectos con indicadores de resultados			
# Proyectos que califican como innovación social			
# especialistas en áreas determinadas (x región)	Universidades y centros de investigación (SNI)		
# Cursos y diplomados para especializar			
# especialistas que están implicados en proyectos de innovación social			





5. Próximos Pasos

Información general

Fecha: jueves, 21 de marzo de 2019

Duración: 3 horas y 5 minutos

Lugar: Edificio MIND

Participantes: 14 asistentes

Integración entre participantes y validación de los productos generados [1h20min]

En esta sesión estuvieron presentes Martha Leticia Silva Flores, Directora del CISAI, y Marissa Espinosa Ruíz, Coordinadora de Innovación Sectorial y Social de la SICYT, quienes reforzaron la importancia de esta iniciativa desde sus instituciones. Leticia invitó a los actores del ecosistema de innovación social que participaron de este proceso que se integren como consejeros consultivos del CISAI.



Validación de los indicadores-clave

Joyce Tognola presentó a una síntesis de los indicadores-clave definidos en la sesión anterior, reforzando que este es un insumo fundamental para el sistema que se desarrollará en un futuro próximo. El siguiente paso es integrar un grupo de trabajo que se dedicará a desarrollar el sistema de monitoreo del ecosistema de innovación social de Jalisco.



Comentarios relevantes:

- Andrés: nosotros normalmente evitamos medir cantidades, porque las consideramos métricas de vanidad. Primero porque la tasa de crecimiento de los proyectos que no son de innovación social va muchísimo más acelerada que los que si son de innovación social, eso puede ser tramposo. Además, puedes pensar que vas super bien pero contrastandolo con lo que está alrededor, en realidad puedes no estar acelerando algún impacto.
- Felipe: de hecho coincido con él. En gobierno tenemos muy bien identificado eso porque son indicadores más que nada de esfuerzo y no de resultado. Mejor dime en lugar de cuántas mochilas entregaste, a qué porcentaje de población estás impactando.
- Magda: a mi me gusta mucho la clasificación, creo que te ayuda a hablar de los grandes ejes y/u objetivos del fortalecimiento del ecosistema. Me parece fundamental para avanzar con el sistema, definir cuál sería el estado ideal del ecosistema y, entonces en torno a estos tres ejes, cuáles serían los indicadores de impacto, los indicadores intermedios y los de proceso.
- Zafiro: Yo creo importante incluir también en qué nivel de maduración se encuentran los proyectos de innovación social, para poder decir si aumentaron, más personas están implementando este tipo de proyectos, el nivel de avance o la mortandad.

Validación de la definición de innovación social según el ecosistema de Jalisco

En seguida, se presentó a la definición para Innovación Social, construída a partir de las definiciones que dieron los actores del ecosistema participantes de este proceso en su entrevista inicial así como sus contribuciones a lo largo del proceso.

Definición de Innovación Social

9:36

“ Innovación social es una **intervención novedosa** creada con la **intención principal** de contribuir a un **cambio social y ambiental positivo**, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una **mejora importante** con relación a otras intervenciones existentes. ”

Qué queremos decir con...

Intervención novedosa: la innovación social puede ser un producto o servicio, un proyecto social, una política pública, una alianza público-privada, un modelo empresarial, una acción colectiva, además de sistemas, modelos, procesos, prácticas, tecnologías y conceptos, entre otros, que sean novedosos para sus usuarios, el contexto o su aplicación. O mejor aún: puede ser una combinación de varios de esos elementos.

Intención principal: de todas las innovaciones en el mundo, muchas generan beneficios a la sociedad, pero no necesariamente fueron creadas principalmente para generar un cambio social y ambiental positivo. En muchos casos, son creadas para generar beneficios a una empresa, organización o grupo de personas (emprendedores, inversionistas, consumidores) limitado, y como efecto secundario, genera beneficios a la sociedad en general. Para nuestra definición, se consideran sólo las iniciativas que tienen como objetivo primario generar cambios sociales y ambientales positivos. Se busca diferenciar las innovaciones sociales de las innovaciones ordinarias porque el mundo ya está ampliamente equipado para producir y difundir las innovaciones ordinarias. Pero cuando los mercados fallan, la innovación social se vuelve importante como una forma de satisfacer las necesidades que de otra manera no se cumplirían y de crear valor que de otra manera no se crearía.

Mejora importante: para ser considerada una innovación, es importante que la intervención sea comparada con otras iniciativas ya existentes, que buscan cumplir con objetivos similares. Consideramos principalmente dos tipos de mejoras importantes:

- Obtener mejores resultados sociales y/o ambientales (más profundos, con mayor alcance, más inclusivos o que se sostengan por más tiempo) con los mismos recursos financieros, de tiempo y naturales que las intervenciones existentes; u
- Obtener los mismos o mejores resultados sociales y/o ambientales con menos recursos financieros, de tiempo y naturales.

Características recomendadas y deseables de una innovación social:

Cambio sistémico: es importante que en el proceso creativo de la innovación social se considere el contexto sistémico de la problemática, los actores, su cultura y demás fuerzas que inhiben o facilitan el cambio hacia un sistema más saludable, y es deseable que la intervención contribuya a generar un cambio sistémico en beneficio de la sociedad. En el sector ambiental, por ejemplo, ya no se habla de mitigar impactos negativos sino que de crear condiciones regenerativas.

Retos desafiantes: innovar en donde muchos están intentando resolver pero todavía no vemos soluciones claras - existen agendas locales e internacionales que ayudan a indicar esas prioridades, o llevar iniciativas a regiones y poblaciones no atendidas previamente.

Participación: es deseable que el proceso creativo de la innovación social mejore la capacidad de actuación de las personas.

Colaboración: es deseable que sea resultado de una co-creación entre actores de diferentes sectores de la sociedad (como el gobierno, la sociedad civil, la academia, la iniciativa privada, los emprendedores) y que cumplan diferentes roles en el ecosistema de la innovación social (financiación, investigación, diseño, ejecución, movilización, evaluación, entre otros), considerando que eso aumenta la probabilidad de tener mayor impacto.

Generación de evidencia: es deseable que la innovación social considere, desde su concepción, una estrategia de monitoreo y evaluación que contribuya a la generación de evidencias, y así pueda demostrar con el tiempo qué tanto está contribuyendo a la mejora de determinados indicadores sociales y ambientales. Además, siempre que posible, basarse en las evidencias existentes, nacional e internacionalmente, para el diseño de nuevas intervenciones.

Escalabilidad: cuando la innovación social puede alcanzar una cantidad relativamente mucho mayor de personas sin que eso comprometa la calidad de sus resultados.

Replicabilidad: cuando la innovación social puede ser realizada en contextos y con personas diferentes, obteniendo la misma calidad de resultados.

Sostenibilidad financiera: considerando la escasez de recursos para algunos, y la dificultad en encontrar proyectos que atiendan los criterios de financiación para otros, a cada día se exploran y desarrollan más instrumentos financieros alternativos para la innovación social. En los últimos años, vienen ganando espacio los modelos de negocio con impacto social (empresas sociales), la inversión de impacto (con retorno financiero a los inversionistas, además del social), el “venture philanthropy” entre las fundaciones empresariales y familiares, el crowdfunding, los bonos de impacto, entre otros.

Innovación desde diferentes perspectivas: primero, desde el proceso de generación de la intervención, que involucra diferentes factores técnicos, sociales y económicos (ejemplo: el uso de metodologías innovadoras para generar una nueva intervención). Segundo, la intervención o la invención en sí misma, un resultado que llamamos innovación propiamente dicha (ejemplo: un nuevo sistema de captación de agua de lluvia para zonas inundables). En tercer lugar, la difusión o adopción de la innovación, a través de la cual se utiliza más ampliamente (ejemplo: cuando una invención pasa del centro de investigación al mercado). En cuarto lugar, el valor último creado por la innovación (cuando se comprueba que la innovación realmente está alcanzando su propósito). Mientras más perspectivas estén cubiertas, más claro es el nivel innovador.

Compensaciones: una de las razones porque esas características son deseables y no obligatorias

- **Escalabilidad y replicabilidad vs. cambio sistémico:** aunque la escalabilidad y la replicabilidad sean condiciones deseables para atraer inversión social privada o para que una innovación social se convierta en una política pública, eso no quita la relevancia de innovaciones sociales de menor escala o alcance, considerando que ni siempre las soluciones escalables siguen completamente adecuadas al contexto sistémico local.
- **Colaboración vs. impacto:** cuando desarrollada en condiciones adversas (por ejemplo cuando se trata de un cambio social en un pueblo muy conservador, o una iniciativa de empoderamiento femenino en una sociedad en donde la mujer todavía no es sujeto de diversos derechos humanos), no necesariamente es posible involucrar a actores desde diferentes sectores o con tan variados perfiles.

- **Retos desafiantes vs. participación:** aunque existan temas considerados urgentes o prioritarios en el mundo, así como tecnologías emergentes que tienen alto potencial en contribuir para su solución, eso no elimina la relevancia de otros problemas sociales y ambientales, ni tampoco que cualquier persona u organización pueda utilizar sus competencias para resolverlos de una mejor manera.

Comentarios relevantes:

- Andrés: Me hace ruido el relacionar con las intervenciones existentes, porque puede ser que no existan. Yo pondría “con relación al status quo”. Por ejemplo hace 40 años, cuando surgió el SIDA, no habían intervenciones y aún así era una problemática que atender.
- Cristina: Es que si el punto de comparación es la situación social, estamos hablando de impacto social en general. Ahora si estamos comparando una nueva intervención con otras ya existentes, entonces sería una innovación social.
- Magda: Estamos enfocando en las innovaciones graduales, y no en las disruptivas, ¿verdad? Ya que las disruptivas son algo que no existían antes, y no una mejora de lo que ya existe.
- Cristina: Ambas pueden ser consideradas, es decir, no tiene que ser una innovación disruptiva, con que sea gradual ya podría ser considerada una innovación social. En el Colectivo de Diseño Disruptivo, por ejemplo, cuando nos referimos a “disruptivo” queremos decir sobre romper ciclos sistémicos y transformar sistemas más saludables.
- María Elena: Me gustó mucho, creo que lo acota muy bien. Solo creo que al final de la frase repite lo mismo - intervención existente e intervención novedosa. Podríamos cambiar el segundo a iniciativa, u otra palabra [se aclaró que la intención era repetir la palabra para hacer la intervención comparable con otras]. Y si estamos hablando de innovación social y ambiental, podríamos decir innovación socioambiental, ¿no?
- Magda: Yo creo que el tema ambiental está dentro de innovación social.
- Cristina: Lo que muchos dicen es que para generar condiciones más regenerativas para el medio ambiente, necesitamos trabajar con temas sociales, en especial el comportamiento humano, ya que el hombre es quien lo está degradando. Por eso estaría incluido en “social”.
- Maite: Es importante mantener una perspectiva ecosistémica del tema ambiental. Si hacemos popotes de aguacate para sustituir a los de plástico, estamos destruyendo cada día más bosques nativos para hacer más productos de aguacate. Eso no es innovación, no es sistémica ni compleja. Es importante tener claro que lo ambiental a veces equivale a lo ecológico, pero a veces no. Cuando hablamos de las tres patitas - social, ambiental y económico - estamos acabando con la visión sistémica y repartiéndola en cajitas. Pero olvidamos que nosotros como seres humanos también somos naturaleza.
- Cristina: Hay dos perspectivas de sistemas en la definición: partir de una comprensión sistémica antes de diseñar una innovación social, y que la innovación social pueda generar cambios sistémicos. Tal vez podamos dejar la primera como obligatoria, para incorporar tu punto, y dejar a la segunda como deseable.

Versión final de la definición:

Innovación social es una **intervención novedosa** creada bajo una **perspectiva sistémica** y con la **intención principal** de contribuir a un **cambio social y ambiental positivo**, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una **mejora importante** con relación a otras intervenciones existentes.


Validación de la definición de la visión común para el ecosistema ideal de Jalisco

Se presentó a la visión actualizada, en donde se disminuyen redundancias y se detalla qué queremos decir con “condiciones”.

Visión para el ecosistema de innovación social

Jalisco cuenta con las **condiciones óptimas** en términos de recursos, institucionales, políticos, de clima social y de capacidades para el desarrollo de la **innovación social**, construidas de manera **colaborativa** y generando **evidencia** del impacto de esas intervenciones sobre los desafíos sociales y ambientales del Estado.

En validación colectiva



Qué queremos decir con...

Condiciones óptimas: nos referimos a un marco de:

- Recursos: financieros, humanos y de infraestructura.
- Institucionalidad: normatividad, regulación y derechos.
- Política: clima político y conciencia política sobre la innovación social.
- Clima social: demanda de cambios sociales, participación ciudadana, apertura de los ciudadanos para el nuevo y el riesgo, confianza de los ciudadanos en las instituciones, colaboración, cultura de evaluación, interés de las personas en la innovación social.
- Capacidades: oportunidades para especialización, disponibilidad de datos, generación de evidencia.

Innovación social: una intervención novedosa creada con la intención principal de contribuir a un cambio social y ambiental positivo, que al ser ejecutada, adoptada e integrada demuestra una mejora importante con relación a otras intervenciones existentes.

Construcción colaborativa: la responsabilidad en generar y mantener las condiciones óptimas es de todos - gobierno, sociedad civil organizada, academia, iniciativa privada y ciudadanos en general. Hay roles establecidos para que se pueda llevar a cabo la construcción de tales condiciones.

Generación de evidencia: Vemos la construcción del ecosistema y la propia innovación social como medios

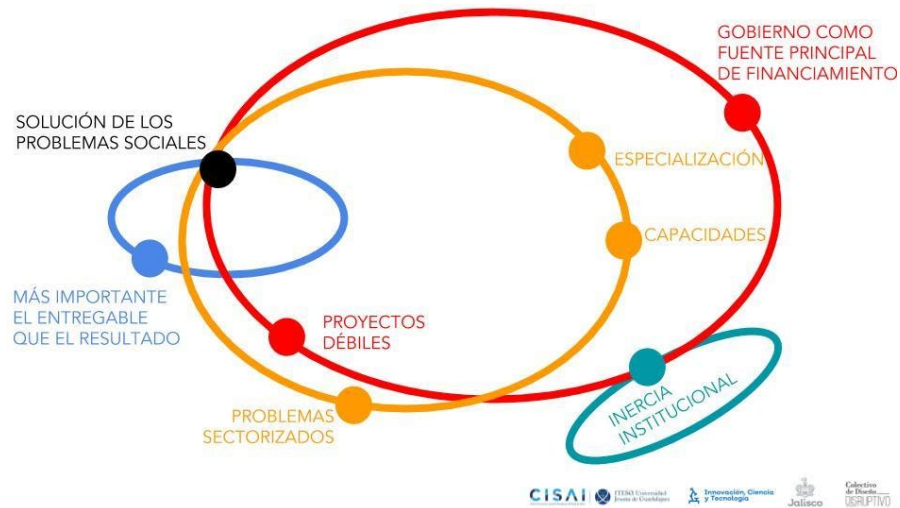
para generar cambios sociales y ambientales intencionales y positivos, y por eso es importante medir el impacto de las intervenciones y saber qué tanto contribuyen a resolver los desafiantes retos que tenemos como sociedad.

Comentarios relevantes:

- María Elena: Cuándo hablamos de condiciones políticas óptimas, entiendo que nos referimos más allá de partidos y personas. Incluso la razón de la innovación social puede ser un contexto político adverso, se puede desarrollar innovación social a pesar de determinado contexto político.
- Joyce: Es que estamos definiendo cuál sería las condiciones de un ecosistema ideal para la innovación social.
- María Elena: El otro tema es la comunicación entre actores, porque pueden haber todas las condiciones favorables pero si no interactúan entre sí, no hay ecosistema.
- Andrés: Puede caber también el pleno desarrollo personal.
- Cristina: Sí, puede estar dentro de derechos y también de clima social.

Validación del Mapa Sistemico

Diego recordó adónde llegamos con el mapa y los puntos de apalancamiento identificados.



Comentarios relevantes:

- Felipe: es complicado generar cambios a nivel de conciencia.
- Claudia: siento ausencia de la iniciativa privada.

Comentarios de los facilitadores: no hemos identificado representantes de la iniciativa privada que tengan conocimiento o experiencia con innovación social, lo cual fue una condición para las invitaciones a la Etapa 1 de este proyecto. Así que fueron identificados como “público potencial”. Sin duda sería muy relevante involucrarlos en otras etapas.

Segunda Retroalimentación con el Grupo Consultivo

Cristina presentó un resumen de las contribuciones y retroalimentación ofrecida por el Grupo Consultivo la semana anterior. Muchos de los comentarios de alguna manera ya estaban presentes en el Mapa, otros estarán considerados en el proceso de desarrollo del sistema de medición del ecosistema (la parte más cuantitativa del proceso), y finalmente algunos puntos serían muy interesantes de considerarse en las intervenciones a ser creadas el día de hoy, como:

- Atraer nuevos actores para la innovación social -> disminuir el desgaste y aumentar las fuentes de financiación (Juan Carlos, PSM).
- Mecanismos de colaboración más concreta (Juan Carlos, PSM).
- Desarrollar el liderazgo de acuerdo al tipo de líderes que son (Angélica, Ashoka).
- Entender la motivación real de los actores (Monica, ANDE).

No hubo comentarios relevantes con relación a este tema.

Revisión de las fortalezas y competencias actuales del ecosistema de innovación social de Jalisco [22 min]

Para reforzar los aspectos positivos del ecosistema de Jalisco, se hizo un ejercicio adicional en donde los participantes fueron invitados a contestar dos preguntas:

¿Qué tiene Jalisco de especial que contribuye al desarrollo de la innovación social? ¿Qué competencias y fortalezas de tu organización son relevantes para el desarrollo del ecosistema?

Participación

- Balance de actores para de-sectorizar las prioridades
- Hay actores de diferentes generaciones colaborando
- Actores cada vez más fuertes y con capacidad de agencia
- El tema está permeando en muchos jóvenes
- Hay actores del ecosistema que están saliendo a las regiones y otros municipios de Jalisco para socializar e impulsar el tema de innovación y emprendimiento social
- Incremento significativo de la masa crítica de iniciativas y actores para la participación
- Vinculación y red de actores

Diagnóstico e información

- Kalliopeo: generación de información para la toma de decisiones en temas específicos de emprendimiento e innovación social, diagnósticos, sistematización de información, evaluación, incluir perspectiva de género y de derechos humanos.
- Tómalá: visibilizar problemáticas y enfrentar a los actores
- Ya se están generando algunos indicadores y medición sobre innovación e impacto, cambio social en el estado
- MIDE Jalisco

Metodologías

- Colectivo Ecologista Jalisco aporta: Experiencia documental y sistematizada, Metodologías, Mediación

- pedagógica, Ganas de seguir aprendiendo
- C-LAB Tec de Monterrey Región Occidente: plataforma del Tec que busca incidir en los retos complejos, desde tres ejes: Sustentabilidad urbana, Plataforma de gobernanza y Diseño para la innovación

Apoyo Institucional

- Alcanzar personas fuera de ZMG a través de la mega red universitaria UdG
- Instituciones que apoyan la participación ciudadana
- Actualmente no hay una hegemonía política tan fuerte, hay alta “competencia” entre los partidos en nivel municipal, estatal y federal.
- CISAI: vinculación y visión hacia el ecosistema
- Universidades tienen programas de formación en innovación social
- Desde SICYT se destinan recursos (humanos, financieros, etc) para propiciar, desarrollar y fortalecer al ecosistema
- Potencial de desde las universidades fomentar cultura de innovación social (como en su momento se fomentó cultura emprendedora)
- Hay convocatorias de fondos y eventos (como Epicentro) para la Innovación Social
- Existe la SICYT con área de innovación social

Casos de éxito

- Trabajo innovador de Wikipolítica en Jalisco
- Líderes en innovación con visión y generosidad que iniciaron movimientos hace ya muchos años y pusieron condiciones que ya están dando resultados (Hackers & Founders, HackerGarage, etc).

Espacio físico

- Metta Coworking como espacio físico para personas u organizaciones en innovación social + trabajo con proveedores y clientes por sumar a la innovación.

Ideación de intervenciones colectivas en los puntos de apalancamiento sistémico [50 min]

Los participantes se dividieron en tres grupos, para idear posibles intervenciones que respondieran a preguntas-clave, relacionadas a los puntos de apalancamiento identificadas en el mapa sistémico.

¿Cómo podemos fortalecer nuestras capacidades, en el sector público y privado, para la innovación social?

Creación de directorio de profesionistas	Uso de inteligencia aumentada	Vincular a los diferentes actores para atender un tema en específico	Desarrollo de aprendizaje a través de X formato que vincule P y P
------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Crear directorio o base de datos de profesionistas en áreas específicas	Políticas públicas que promuevan y faciliten estas capacidades a nivel institucional	Mapear las acciones realizadas en los lugares que ocupan una intervención	A través de un documento rector, hablar un lenguaje común y así definir qué capacidades demandan
Promover especializaciones técnicas que faciliten la solución de X problemática	Enunciar, definir cuáles capacidades son el pack básico como piso común	Ofrecer capacitaciones a actores en mesas mixtas de la procedencia en que operan	Especialización y cultura en data
		Generar herramientas para generar valor público	

Ideas más votadas:

Más emocionantes: Especialización y cultura en data	Más factibles: Crear directorio o base de datos de especialistas en áreas específicas	Con mayor posibilidad de generar efectos en cadena: Promover especializaciones técnicas que faciliten X problemáticas
-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Comentarios del grupo:

- Andrés: Existe una cantidad inmensa de datos que no hemos podido convertir en información, existe una cantidad inmensa de información y datos que no hemos podido procesar o apropiarnos. El especializarnos y tener esa cultura de datos nos va abrir mucho los ojos, sobre problemáticas sobre cosas sobre las que se puedan trabajar y tener un mejor impacto.
- Miriam: Y sobre eso vimos otras dos que eran más factibles y que podían generar un mayor cambio, que se desprenden de esta primera. Crear un directorio en base de datos de profesionistas en áreas específicas porque vemos que abogados en derechos infantiles hay muy pocos, por ejemplo, y así nos podemos ir en todas las áreas. Decía Zafiro que casi no hay personas especialistas en teoría de cambio, pero en realidad hay muchas personas que están trabajando en teoría de cambio, pero no hay una base en la que en este sistema puedes ir y tener la certeza de que es una persona validada y que tiene la experiencia necesaria para contratarla. Y la otra es la parte de promover especializaciones técnicas que faciliten la solución de x problemática, porque por ejemplo en tema de derecho infantil hay muy pocos especialistas, entonces hay muy poca oferta, y una cosa siempre lleva a la otra. Sería

romper ese ciclo.

¿Cómo podemos estimular y facilitar la colaboración entre actores del ecosistema hacia resultados concretos?

Conocer experiencias de colaboración (funcionando)	Objetivos comunes Espacios de encuentro	Reconocer las capacidades propias y de otros
¿Cómo hacerlo con continuidad y seguimiento?	No debe partir de una convocatoria	
Encuentros > Generar confianza > Vincular > Colaborar	Construcción de confianza Victorias tempranas Evidencias Seguimiento Resultados	Mejor conocimiento sobre la labor del otro. Intereses en común. Asisten todos, compromiso.

Comentarios del grupo:

- María Elena: nosotros creemos que es importante promover encuentros para empezar con personas que estén trabajando o buscando esta innovación y con acciones que generen confianza para establecer vínculos. Eso nos va a llevar a definir una ruta de acciones, acciones que nos generen una victoria temprana. Decíamos que hay que tener acciones concretas y cortas, que nos permitan evaluar, dar seguimiento y así ir visibilizándonos y que incrementemente el círculo virtuoso de, se van sumando más personas, definimos los roles que cada quien tiene, como aportan a esta iniciativa, y generar una acción con resultados tangibles, en corto plazo y permanentemente estar activándonos. Lo que no supimos es, cómo es la construcción de la confianza concretamente, pero si buscábamos que una de las condicionantes es trabajar bajo un esquema de confianza que permita colaboración contra competencia.
- Cristina: qué tipos de resultados concretos buscarán?
- María Elena: todavía son acciones abstractas que no llegamos a concretarlas.

¿Cómo podemos sentirnos más estimulados a generar evidencias y compartir aprendizajes?

Compartir aprendizajes Conocer más de nuestro día a día, hacer para conectar	Early Adopters Pioneros que lo compartan primero y luego los demás se animen
Instalar la dinámica de compartir	Ted Talks
Think Tank Innovación Social	Manifiestos → Campañas, contenidos de redes.

UNI	IP	ONG	GOB	
Evaluar de manera constante por tema				Comunidad → Eventos inicialmente cerrados
				Espacios para compartir los fracasos

Confianza	El aprendizaje no es lineal	Ver resultados tangibles	
Aprendizaje			
Makers Agentes C	Desaprender para aprender	Documentar para compartir	Laboratorios para desarrollar innovación social en conjunto
Stakeholders			

Comentarios del grupo:

- Maite: nosotros nos acercamos mucho a lo que está comentando Maria Elena en términos de conocernos más unos a otros profundizar los vínculos y generar condiciones de confianza, hablamos que las condiciones de confianza se construye sintiéndonos aprobados, pertinentes, escuchados, no juzgados, como que son condiciones básicas para poder libremente compartir lo que estamos aprendiendo. También hicimos una vinculación entre confianza y aprendizaje.
- Joyce: la idea que pensamos para tener espacios son como Fuckup Nights de innovación social. Para compartir errores pero un ambiente seguro, con puros agentes de cambio, sin financiadores. Que puedan platicar que no va bien y que si va bien, entonces después de eso generar el evidencia para compartir, en una plataforma.
- Maite: también decíamos sobre hacer unos laboratorios en donde pudiéramos poner necesidades de nosotros mismos. Entonces reunirnos a trabajar su caso y su necesidad a la luz de todos los elementos de nuestra definición de innovación social, concretar todo lo que discutimos aquí, más que ponernos un caso abstracto como fuera de nuestras áreas. Entonces ver resultados, documentar y evaluar. Algo que yo ponía por aquí es que el aprendizaje no es lineal, y que muchas veces el aprendizaje también es desaprender cosas y no es como de que vamos a ir avanzando incrementalmente hacia la gloria, si no a veces es para tras y luego para delante, el hecho de trabajar en cosas concretas de nosotros mismos, nos daría, porque nuestra pregunta tenía que ver con generar evidencias y con compartir aprendizajes, de qué manera nos podríamos como fortalecer entre nosotros como practicarlo para poder hacerlo de manera más clara hacia afuera, con otros actores.

¿Cómo nos vamos de este proceso?

- Zafiro: tengo como un desazón en pensar que tanto hace falta para llegar a un punto medianamente óptimo en un ecosistema. Claro hay avances sustantivos, pero inclusive pensando en capacidades, todos los que estamos aquí somos super privilegiados. Yo estoy trabajando con algunos municipios pequeños y pues están ganando 6 mil pesos al mes, que le puedo pedir al señor si apenas sabe leer y escribir. Está padre que sea optimista el escenario pero que también se traduzca en esta visión

sistémica, de decir por más bonito que esté aquí, que se ponga precioso todo el tema seguro va a armonizar lo demás, pero es una fuerza gigantesca la que se requiere para generar estos cambios más estructurales y que alcancen a pegarle a más gente fuera de los que si comemos tres veces al día.

- María Elena: Creo que es algo que vivimos permanentemente, ¿no? Y a cada cambio de administración es otra vez vamos para atrás, pero a fin de cuentas lo único que podemos hacer es lo que está al alcance de tus posibilidades. A mí me gustó el proceso, lo que yo me llevo es que hay metodologías para eso, conocí personas, conocí otros enfoques y motivada a que continúe, quizá motivada a que definamos una visión concreta que nos consolide, que no se vaya al aire, porque eso nos alimenta la esperanza. El desazón lo tenemos que alimentar con esperanza y, la esperanza es: donde tenemos capacidad de incidir. Yo sí quisiera que construyéramos, definiéramos esa acción con la que podamos reconstruir una esperanza. Creo que es lo que más necesitamos, se ha diagnosticado demasiado el problema y lo que estamos en busca es de innovación, de esperanza, de intangibles, yo me iría mucho a cómo le hacemos, sabiendo que puedo trabajar con este ecosistema.
- Felipe: Creo que lo más complicado que se puede llevar es la colaboración para buscar soluciones. Creo que es un ejercicio que lleva mucho tiempo, pero, si los primeros pasos que se lleven si son fuertes puede llevar a pasos firmes, creo que este ecosistema tiene mucho que pensar en eso, que vamos a partir de pasos pequeños, van a haber situaciones difíciles, pero si trabajamos en equipo va a ser digerible, se puede detonar la motivación, existen complicaciones, existen barreras, pero, en equipo se pueden superar más fácil.
- David: yo me llevo, además de muchos aprendizajes y conocer la labor de otras personas, también a conocer metodologías nuevas y alinearme, generando habilidades, porque al final de cuentas se trata de diseñar otros programas. Pero también me llevo mucha tarea, el socializar los programas, obtener la mayor retroalimentación posible y todo este diseño que hicieron en conjunto de indicadores, de lo que nos gustaría estar midiendo y tratar de adaptarlo. También salgo con la encomienda de dónde vamos a estar compartiendo este esfuerzo, en otros eventos, en medios de comunicación. De nuevo les agradezco mucho por todo estos casi dos meses de trabajo.
- Claudia: antes de irme agradecer y muy padre en participar en esta aproximación sistémica, con mucha expectativa que destrabemos los puntos-clave.
- Maite: yo quiero decir que se nota en la forma y en el fondo el entusiasmo, y la emoción y el cariño, y todo el corazón que le pusieron, me parece que es como el libro de Rayuela de Julio Cortázar, que escribió la novela y la poética de la novela. Igual aquí es lo que tendremos que hacer, pero ustedes lo hicieron, o sea nos mostraron como sí hacerlo, yo creo que eso es muy muy valioso y se los agradezco. Realmente queda plasmado en la metodología y en todo el detalle, todo el trabajo que hicieron para que fuera muy relevante, significativo, constructivo, se me hace muy experiencial se los agradezco.
- Lula: a mí lo que me quedó mucho es la parte de colaboración, tenemos que aprender formas de colaborar, ver ejemplos de que están colaborando, lo que nos cuesta tanto. Y pues sí, seguir conectados, seguir avanzando y tener los encuentros que no teníamos, si ya empezó todo esto pues sigamos.
- Nidia: ahora que está de moda este tema de victorias tempranas, yo si siento esto como una mini victoria temprana, por lo menos para CISAI, que era algo, que pues parte de nuestro gran objetivo. Este gran paso que estamos dando como una parte diagnóstica y colaboradora, yo sí lo siento como un tangible, por lo menos para nosotros como CISAI, espero también como ecosistema, se siente como una primera victoria.



REFERENCIAS

En qué nos basamos para diseñar, ejecutar e interpretar el proceso de Mapeo Sistémico del Ecosistema de Innovación Social en Jalisco:

- Abercrombie, Rob; Harries, Ellen; Wharton, Rachel (2015). *Systems Change: A Guide to What it is and How to do it*. LankellyChase Foundation & New Philanthropy Capital (NPC). [Página web](#).
- Bund , Eva; Hubrich, David-Karl; Schmitz, Björn; Mildenerger, Georg; Krlev, Gorgi (2013): *Blueprint of social innovation metrics – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Bund, Eva; Gerhard, Ulrike; Hoelscher, Michael y Mildenerger, George (2015). *A Methodological framework for measuring social innovation*. Historical Social Research 40 (2015) 3, 48-78.
- Hoffecker, Elizabeth (2018). *Why Cultivating Your Innovation Ecosystem is Worth the Work*. Stanford Social Innovation Review. [Página web](#).
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). *Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Kania, John; Kramer, Mark (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review. [Página web](#).
- Nichols, A.; Simon, J.; Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of Social Innovation in *New frontiers in social innovation research* / [edited by] Alex Nicholls, Julie Simon, Madeleine Gabriel. Palgrave MacMillan: Hampshire.
- Phills Jr., James A.; Deiglmeier, Kriss; Miller, Dale T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. In: Stanford Social Innovation Review. [Página web](#).
- The Omidyar Group. *Systems Practice Workbook*. [Página web](#).
- The Rockefeller Foundation, Monitor Institute y Deloitte (2015). *Engage: How Funders can Support and Leverage Networks for Social Impact*. [Página web](#).
- Discusiones durante el evento *Systems Innovation*, organizado por Complexity Labs en Barcelona, marzo de 2019.